



BUCERIUS LAW SCHOOL

---

PRESS

Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen

Band II/19

FRIEDRICH VON SCHÖNFELD

LEITUNGS- UND KONTROLLSTRUKTUREN IN  
GEMEINÜTZIGEN ORGANISATIONEN

Eine Untersuchung zu der Effektivität im Dritten Sektor und deren  
Verbesserung durch einen Kodex



BUCERIUS LAW SCHOOL

---

PRESS

# **Schriften der Bucerius Law School**

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Rainer Hüttemann

Prof. Dr. Peter Rawert

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karsten Schmidt

Prof. Dr. Birgit Weitemeyer

Band II/19

Friedrich von Schönfeld

# **Leistungs- und Kontrollstrukturen in gemeinnützigen Organisationen**

Eine Untersuchung zu der Effektivität im Dritten Sektor  
und deren Verbesserung durch einen Kodex

Verlag:

Bucerius Law School Press, Jungiusstr. 6, 20355 Hamburg

Autor:

Friedrich von Schönfeld

Herausgeber:

Prof. Dr. Rainer Hüttemann; Prof. Dr. Peter Rawert; Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karsten Schmidt; Prof. Dr. Birgit Weitemeyer

1. Auflage 2017

Herstellung und Auslieferung:

trdition GmbH, Mittelweg 177, 20148 Hamburg

ISBN: 978-3-86381-102-0

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

GRÜNDUNG DER

 Eberlin und Gera  
Bucerius

*Meiner lieben Schwester*

## Vorwort

Mit der folgenden Arbeit, die im Sommertrimester 2016 von der Rechtswissenschaftlichen Hochschule Bucerius als Dissertation angenommen wurde, wollte ich einen wissenschaftlichen Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Zur Themenfindung fragte ich über 100 gemeinnützige Organisationen nach Problemstellungen, die diese in ihrer täglichen Arbeit antreffen.

Dass ich dem sich daraus ergebenden und im Folgenden behandelten Thema nachgehen konnte, habe ich zuvorderst meiner Doktormutter, Frau Prof. Dr. Birgit Weitemeyer, zu verdanken. Sie hat mich einerseits wissenschaftlich durch viele Gespräche und Anmerkungen begleitet. Andererseits hat sie mich mit zahlreichen Praktikern zusammengeführt, wodurch ich meine wissenschaftlichen Überlegungen praktisch ausrichten konnte.

Ferner gilt mein Dank meinem Zweitkorrektor, Herrn Prof. Dr. Hermann Pünder, LL.M. (Iowa). Schon im Studium hat er mich fachlich sowie persönlich begleitet und auch während der Promotion stand er stets als Gesprächspartner zur Verfügung. Unterstützt durch seine Erfahrung, konnte ich mich auf das Eis der Rechtsvergleichung und Normierung wagen.

Über die fachliche Auszeichnung und finanzielle Förderung meiner Arbeit habe ich mich sehr gefreut: Bei der Erstellung der Arbeit wurde ich durch das Cusanuswerk gefördert, der Druck wird von der Buch Gedächtnis-Stiftung unterstützt. Die Arbeit wurde mit dem 3. Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft des Roman Herzog Instituts sowie dem W. Rainer Walz-Preis der Humanistischen Stiftung ausgezeichnet.

Vielen weiteren Personen, die mir als Gesprächspartner zur Verfügung standen, sei hier nur anonym gedankt. Explizit möchte ich schließlich meiner Familie und meinen Freunden danken: für die bereichernden Gespräche, die geduldige Durchsicht des Manuskripts und die schönen Unternehmungen abseits der Arbeit. Durch Euch wurde die Zeit meiner

Doktorarbeit zu einem wahren Vergnügen!

Freiburg im Breisgau, Oktober 2017

Friedrich v. Schönfeld



# Inhalt

## **Vorwort**

- A. *Einleitung*
- I. Einführung
- II. Methodik und Gang der Untersuchung
  - 1. Empfehlungen des Wissenschaftsrats
  - 2. Erster Teil
  - 3. Zweiter Teil

## **Effektivitätsprobleme in gemeinnützigen Organisationen: Nachweis, Gründe und Lösungsmöglichkeiten**

- B. *Problemstellung: Effektivitätsmängel in gemeinnützigen Organisationen*
  - I. Gemeinnützige Organisationen in Deutschland
    - 1. Begriffsklärung
      - a) Gemeinnützige Organisation
      - b) Non-Profit-Organisation
      - c) Der Dritte Sektor
    - 2. Entstehungsgründe und historische Entwicklung
    - 3. Volkswirtschaftliche Bedeutung
    - 4. Die Heterogenität des Dritten Sektors
  - II. Erscheinungsformen mangelnder Effektivität
    - 1. Begriffsklärung
    - 2. Allgemeines Meinungsbild
    - 3. Empirische Studien
    - 4. Bekanntgewordene Einzelfälle
- 
- C. *Problemanalyse: Defizite der Leitungs- und Kontrollstrukturen*
  - I. Begriffsklärung
    - 1. Corporate-Governance
    - 2. Non-Profit- oder Foundation-Governance

3. Bewertung
- II. Organisationstheoretische Grundlagen
  1. Prinzipal-Agenten Theorie
    - a) Grundkonzept
    - b) Übertragung auf gemeinnützige Organisationen
  2. Theorie des guten Verwalters
  3. Theorie der Interessengruppen
    - a) Grundkonzept
    - b) Übertragung auf gemeinnützige Organisationen
  4. Würdigung
    - a) Menschenbild
    - b) Zweck der Organisationsexistenz
- III. Bewertung der Leitungs- und Kontrollstrukturen
  1. Zivilrechtliche Kontrolle
    - a) Mitglieder (Verein)
    - b) Gesellschafter (Kapitalgesellschaften)
    - c) Andere Mitglieder des Leitungsorgans
    - d) Aufsichtsorgan
    - e) Leistungsempfänger
    - f) Spender und Stifter
  2. Staatliche Kontrolle
    - a) Stiftungsaufsicht
    - b) Finanzamt
    - c) Staatsanwaltschaft
    - d) Sonstige staatliche Aufsicht
  3. Kontrolle durch Märkte
    - a) Absatzmarkt
    - b) Markt der Fördermittel
    - c) Übernahmemarkt
    - d) Mitgliedermarkt
    - e) Markt für Führungspersonen
  4. Kontrolle durch freiwillige Initiativen

- a) betterplaceorg
- b) PHINEO
- c) PricewaterhouseCoopers
- d) Kodizes

## 5. Ergebnis

### *D. Problemlösung: Ein einheitlicher Kodex für den Dritten Sektor*

- I. Nutzen einer weitergehenden Regulierung der Leitungs- und Kontrollstrukturen
- II. Der Kodex als Regulierungsinstrument
  - 1. Begriffsklärung
  - 2. Vorbilder für einen Kodex im Dritten Sektor
    - a) Deutscher Corporate Governance Kodex
    - b) Kodizes im deutschen Dritten Sektor
    - c) Ausländische sowie länderübergreifende Kodizes
  - 3. Funktionsweise und Regelungswirkung
    - a) Einhaltung der Kodexregelungen
    - b) Wahrheitsgemäße Erklärung
- III. Gesetz und Kodex im Vergleich

## **Regelerarbeitung**

### *E. Regulatorische Vorüberlegungen*

- I. Funktion und Ziel des Kodex
- II. Themen der Regelerarbeitung
- III. Regelungsintensität
- IV. Regelungsadressat
  - 1. Erfasste Rechtsformen
  - 2. Organisationsgröße
  - 3. Regulatorische Präzisierung

### *F. Organstruktur*

- I. Aufsichtsorgan
  - 1. Gründe für ein Aufsichtsorgan
  - 2. Nachteile

3. Rechtsvergleich
    - a) USA
    - b) Weitere Rechtssysteme
  4. Zwischenergebnis
  5. Einpassung in die deutsche Rechtstatsächlichkeit
- II. Ehrenamtliche Organarbeit
1. Organeignung
  2. Einpassung in die deutsche Rechtstatsächlichkeit
- III. Verhältnis von Leitungs- und Aufsichtsorgan
- G. Aufgaben und Verantwortung*
- I. Leitungsorgan
1. Operative Leitung
  2. Gesetzes- und Satzungstreue
  3. Risikosystem
- II. Aufsichtsorgan
1. Überwachung und Beratung des Leitungsorgans
  2. Wirkungsmessung
  3. Nachfolgersuche
  4. Mittelakquise
  5. Sitzungsfrequenz
- III. Leitungsorgan und Aufsichtsorgan
1. Information des Aufsichtsorgans
    - a) Periodische Berichtspflicht
    - b) Berichtspflicht auf Anforderung und Einsichtsrecht
    - c) Art und Weise
    - d) Exkurs: Information durch das Aufsichtsorgan
  2. Zielsetzung
  3. Selbstevaluierung der Organarbeit
  4. Fortbildung
  5. Einführungsprogramm
  6. Eindeutige Aufgabenverteilung

## H. *Zusammensetzung der Organe*

- I. Bestellungs- und Abberufungskompetenz
- II. Anzahl der Organmitglieder
- III. Eigenschaften der Organmitglieder
  1. Alter
  2. Amtszeit
  3. Bestelldauer
  4. Geschlecht
  5. Weitere Eigenschaften
  6. Vielfalt
- IV. Repräsentanz wichtiger Interessengruppen
  1. Mittelgeber
  2. Leistungsempfänger
  3. Arbeitnehmer
  4. Wohlhabende, einflussreiche und bekannte Personen

## I. *Interessenkonflikte*

- I. Inkompatibilitätsgründe für eine Organstellung
  1. Mitgliedschaft in dem jeweils anderen Organ
  2. Enge Beziehung zu einem Leitungsorganmitglied
  3. Mehrfachmandat
  4. Leistungsempfänger und sonstige Vertragspartner
  5. Weitere Personengruppen
- II. Stimmrechtsausschluss bei der Bestellung und Abberufung des Aufsichtsorgans
- III. Wettbewerbsverbot
- IV. Inschlaggeschäfte
  1. Rechtliche Grundlagen
    - a) Deutschland
    - b) USA
    - c) Bewertung
  2. Regelungsvorschlag
- V. Wesentliche Geschäfte

## VI. Weitere Interessenkonflikte

### *J. Vergütung*

#### I. Rechtliche Grundlagen

1. Deutschland

2. USA

#### II. Festlegungskompetenz

#### III. Leitungsorgan

1. Höhe

2. Leistungsorientierte Vergütung

#### IV. Aufsichtsorgan

## **Zusammenfassung und Ausblick**

## **Abkürzungen**

## **Literatur**

# A. Einleitung

## *I. Einführung*

Gemeinnützige Organisationen übernehmen eine wesentliche Funktion in der modernen Gesellschaft. Sie bieten einen Rahmen für das zivilgesellschaftliche Engagement und damit für jene Bedürfnisse, die weder Staat noch Erwerbswirtschaft befriedigen können. Kultur, Wissenschaft und Umwelt werden durch sie geprägt. Existenzielle Bedeutung besitzen sie im sozialen Bereich für Menschen, die vermehrt auf die Hilfe anderer angewiesen sind. Und auch volkswirtschaftlich sind sie längst zu einem wichtigen Faktor geworden.

Die gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte haben bei gemeinnützigen Organisationen ihre Spuren hinterlassen.<sup>1</sup> Die zunehmende Globalisierung und Ökonomisierung, der demographische Wandel, die wachsende Individualisierung, das Aufbrechen alter Familienstrukturen und die steigenden Defizite der öffentlichen Haushalte führen nicht nur dazu, dass die Bedeutung gemeinnütziger Organisationen stetig wächst. Sie stellen diese auch vor neue Herausforderungen.

Die gemeinnützigen Organisationen hierbei zu begleiten, ist Aufgabe eines noch jungen und stark interdisziplinären Forschungszweigs.<sup>2</sup> In diesem sind neben der Politik- und Wirtschaftswissenschaft auch die Soziologie und Psychologie vertreten.<sup>3</sup> Schon aufgrund seines jungen Alters kann der Forschungszweig dabei nicht innerhalb der nationalen Grenzen verbleiben, sondern ist gehalten, auf internationale Erkenntnisse zu rekurrieren. Aus Sicht der Rechtswissenschaft scheint eine weitergehende Vernetzung mit dieser interdisziplinären sowie internationalen Forschungsgemeinschaft ebenfalls lohnenswert.<sup>4</sup>

Dazu will diese Arbeit einen Beitrag leisten. Konkret widmet sie sich der in den letzten Jahren in Kritik geratenen Effektivität gemeinnütziger Organisationen, insbesondere deren Leitungs- und Kontrollstrukturen. Dem liegen drei Thesen zu Grunde, die die Arbeit näher untersucht:

Erstens leiden viele deutsche gemeinnützige Organisationen unter unzureichender Effektivität. Zweitens wird die Organisationseffektivität durch gute Leitungs- und Kontrollstrukturen verbessert. Und drittens können allgemein gültige Regeln für derartige Strukturen gefunden und normiert werden.

## *II. Methodik und Gang der Untersuchung*

Eine Lösung ist selten besser als die ihr zugrunde liegende Diagnose. Deswegen gliedert sich diese Arbeit in folgende zwei Hauptteile:<sup>5</sup> eine Analyse der Effektivität gemeinnütziger Organisationen und eine Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten. Die Methodik beider Teile orientiert sich dabei an den Empfehlungen des *Wissenschaftsrats*.

### 1. Empfehlungen des Wissenschaftsrats

Der *Wissenschaftsrat* forderte 2012 von der deutschen Rechtswissenschaft eine verstärkte Interdisziplinarität und eine Öffnung für die internationalen Dimensionen des Rechts.<sup>6</sup> Um Regeln mitgestalten zu können, sollten „wissenschaftlich fundierte und aktuelle Kenntnisse über die Vielzahl der natürlichen, sozio-ökonomischen, politischen, kulturellen und technischen Eigengesetzlichkeiten der vom Recht jeweils regulierten Weltausschnitte durch die interdisziplinäre Kooperation mit den entsprechenden Bezugsfächern gesichert sein.“<sup>7</sup> Wichtig sei die Beschäftigung mit der „Wirkung von Recht im gesellschaftlichen Zusammenhang aus verschiedenen disziplinären Perspektiven.“<sup>8</sup> Strukturveränderungen des Rechts, insbesondere andere Formen der Rechts- und Normbildung sowie neue Arten der Rechtsdurchsetzung, seien zu erforschen.<sup>9</sup> Gute und innovative Arbeiten zeichneten sich dadurch aus, dass sie zukünftige juristische Entwicklungen antizipierten und sich zudem häufig an der Schnittstelle verschiedener Rechtsgebiete befänden.<sup>10</sup> Darüber hinaus wird eine Einbeziehung ausländischer Untersuchungen verlangt: „Um entsprechend an europäische und internationale Forschungsdiskurse anschließen und sich aktiv an ihnen sowie an der Setzung und Bildung von Recht beteiligen zu können, sollte die deutsche Rechtswissenschaft in



verstärktem Maß auf fremdsprachliche rechtswissenschaftliche Literatur eingehen und in ihrer Forschungs- und Publikationstätigkeit über den eigenen, national ausgerichteten Diskurs hinausgehen.“<sup>11</sup>

## 2. Erster Teil

Dementsprechend sucht der erste Teil in einem interdisziplinären Forschungsansatz nach Effektivitätsproblemen gemeinnütziger Organisationen und wägt regulatorische Lösungsmöglichkeiten ab. Dabei bedarf es der Klärung einiger Begrifflichkeiten, weil das noch junge Forschungsgebiet über zahlreiche unterschiedliche Begriffe und Begriffsverständnisse verfügt.<sup>12</sup> Der Schwerpunkt liegt auf einer ersten Analyse der bestehenden Leitungs- und Kontrollstrukturen in gemeinnützigen Organisationen. Gegenstand dieser Analyse ist, aufbauend auf den Erkenntnissen einiger organisationstheoretischer Grundlagen, die Frage, wie eine Kontrolle des Leitungsorgans sichergestellt werden kann. Der Fokus liegt dabei auf den zwei mit Abstand häufigsten<sup>13</sup> Rechtsformen gemeinnütziger Organisationen, dem Verein und der Stiftung.<sup>14</sup>

Die Analyse soll jedoch nicht, wie dies der deutschen privatrechtlichen Dogmatik häufig vorgeworfen wird,<sup>15</sup> bei einer bloßen Darstellung der juristischen Kontrollmechanismen verbleiben. Denn erstens gibt das Gesetz auf dem Papier (*law in the books*) keinen Aufschluss darüber, dass oder wie das Recht in der Praxis Anwendung findet (*law in action*).<sup>16</sup> Und zweitens gibt es Kontrollmechanismen, die nicht unmittelbar auf Gesetzen fußen, aber eine vergleichbare Wirkung entfalten.<sup>17</sup> Es geht also nicht so sehr um die einzelnen, bereits andernorts<sup>18</sup> ausgefochtenen Streitstände in der Literatur,<sup>19</sup> sondern um eine Darstellung des gelebten Rechts, insbesondere des Organisations-, Steuer- und Aufsichtsrechts.<sup>20</sup> Darauf aufbauend wird untersucht, wie die weiteren, nicht-juristischen Einflussfaktoren die Kontrolle der Organisationsleitung tatsächlich prägen. Als Vergleichsmaßstab wird dabei die Kontrollintensität in der Erwerbswirtschaft herangezogen.<sup>21</sup> Die Arbeitsweise ist also nicht nur eine rechtsanalytische, sondern auch eine rechtsökonomische. Daneben dienen organisationssoziologische, organisationspsychologische sowie ethisch-

normative Ansätze einem besseren Gesamtverständnis der Regelungsmaterie.<sup>22</sup> Erst in diesem Zusammenspiel von Recht, Ökonomie, Soziologie und Psychologie zeigen sich bestehende Regelungswirkungen und möglich Regelungsdefizite.

### 3. Zweiter Teil

Im zweiten Teil wird das gefundene Regelungsdefizit durch die Erarbeitung eines Kodex zu beheben versucht. Die vorgeschlagenen Regeln können aber auch Gesetz- und Satzungsgebern<sup>23</sup> als Vorlage dienen. Die Regelerarbeitung erfolgt dabei in drei Schritten. Zunächst wird die rechtsökonomische Analyse anhand einiger Aspekte vertieft, die für die Effektivität gemeinnütziger Organisationen von besonderer Bedeutung sind. In einem zweiten Schritt werden die Vorschläge der juristischen und nicht-juristischen Literatur<sup>24</sup> zur Verbesserung von Leitungs- und Kontrollstrukturen untersucht. Da die deutsche Wissenschaft sich dieser Thematik erst kürzlich angenommen hat und die hier erzielten Erkenntnisse dementsprechend überschaubar sind, wird dabei stark auf ausländische Untersuchungen zurückgegriffen. Neben der belgischen, englischen, kanadischen, schweizerischen und spanischen ist vor allem die US-amerikanische Forschung von Bedeutung. Die Wissenschaft zur Führung und Kontrolle gemeinnütziger Organisationen ist in den USA, nicht zuletzt aufgrund der Größe des dortigen Dritten Sektors und seines besonderen Stellenwerts für die dort weniger staatlich geprägte Gesellschaft, weltweit führend.<sup>25</sup> Grundsätzlich wird dabei von einer rechtsform- und länderübergreifenden Vergleichbarkeit ausgegangen, an gegebener Stelle aber die rechtliche und kulturelle Unterschiedlichkeit näher erörtert.<sup>26</sup> Letzteres scheint insbesondere aus der Perspektive der deutschen Wissenschaft erforderlich, da hier in den letzten Jahren eine Tendenz zu beobachten ist, anglo-amerikanische Strukturen zu übernehmen, ohne die Besonderheiten der jeweiligen Rechtskulturen zu beachten.<sup>27</sup>

Die bisherige Forschung über Leitungs- und Kontrollstrukturen (*corporate governance*) verfolgt sowohl im gemeinnützigen wie auch im erwerbswirtschaftlichen Sektor einen stark logisch-deduktiven Ansatz.<sup>28</sup> Auf Grundlage von Theorien werden konkrete Vorschläge für die Praxis

generiert. Dies ist ein wichtiger Teil der Forschungsaktivität, birgt allerdings die Gefahr, dass die Ergebnisse der Realität nicht gerecht werden. Denn die theoretischen Grundlagen sind notwendigerweise stark vereinfachte Rekonstruktionen der Wirklichkeit, die je nach Blickwinkel sehr unterschiedliche, häufig sich widersprechende Schlussfolgerungen zulassen.<sup>29</sup> Die Neoinstitutionalisten zweifeln nicht zuletzt deswegen die Unterscheidbarkeit von guten und schlechten Organisationsstrukturen an und sprechen von *Rationalitätsmythen*.<sup>30</sup>

Deswegen wird die theoretische Analyse durch empirisch-induktive Erkenntnisse ergänzt. Dabei bleibt es nicht bei einer Beschäftigung mit narrativen Beobachtungen, Anekdoten oder gar Vermutungen der Praxis.<sup>31</sup> Es wird vielmehr der Versuch unternommen, statistische Untersuchungen in die deutsche Diskussion einzuführen. Dies betrifft zum einen Statistiken über die deutsche Rechtstatsächlichkeit. Zum andern sind dies die zahlreichen empirischen Studien, die insbesondere in Nordamerika den Einfluss bestimmter Leitungs- und Kontrollstrukturen auf die Effektivität gemeinnütziger Organisationen statistisch untersucht haben und zunehmend auch von der dortigen Rechtswissenschaft genutzt werden,<sup>32</sup> in der deutschsprachigen Forschung hingegen bislang unbeachtet blieben. Freilich muss aber auch diesen Ergebnissen mit Vorsicht begegnet werden: Die Definitionen und somit die Messungen von Effektivität unterscheiden sich stark, die Organisationen sind häufig unterschiedlich und zudem derart komplex, dass die Erfassung aller Einflussfaktoren unmöglich ist.<sup>33</sup> Kurzum: Korrelation bedeutet auch hier nicht zwangsläufig Kausalität. Sowohl die logisch-deduktive als auch die empirisch-induktive Methodik kranken also an verschiedenen Stellen. Durch die Kombination beider Ansätze wird aber versucht, die Ergebnisse auf ein möglichst breites Fundament zu stellen.

Zur Erarbeitung konkreter Regelungsvorschläge werden in einem dritten Schritt die bestehenden Regelungen für deutsche gemeinnützige Organisationen mit denjenigen anderer Rechtsgebiete und Rechtsordnungen sowie mit deutschen und internationalen Gesetzesentwürfen verglichen. Das (deutsche) Recht erwerbswirtschaftlicher Unternehmen ist hierfür nur von bedingtem Nutzen.<sup>34</sup> Zwar ist dieses aufgrund desselben nationalen Rechtssystems

gut vergleichbar, doch bestehen zwischen gemeinnützigen und erwerbswirtschaftlichen Organisationen vielfach sehr unterschiedliche Interessenlagen und Regelungsbedürfnisse. So geht es etwa in beiden Bereichen um die Verwaltung von Sach- und Finanzmitteln.<sup>35</sup> Doch während das Unternehmensrecht den vermögensrechtlichen Schutz von (Minderheits-) Gesellschaftern gewährleisten will, bemüht sich das Recht gemeinnütziger Organisationen um die Sicherstellung einer angemessenen, gemeinnützigen Zweckverfolgung im Sinne der Interessen von Leistungsempfängern und Spendern.<sup>36</sup> Eine adäquate Lösung sollte daher zuvorderst auf den Erkenntnissen über gemeinnützige Organisationen aufbauen.<sup>37</sup> Auch die Kodizes gemeinnütziger Organisationen sind ebenfalls nur teilweise hilfreich, weil ihre Regelungen häufig schlicht von einem Kodex für erwerbswirtschaftliche Unternehmen übernommen werden, ohne dass deren Nutzen für den Dritten Sektor ausreichend belegt ist.<sup>38</sup> Von besonderem Interesse ist hingegen das ausländische Recht gemeinnütziger Organisationen, das ähnliche Interessenlagen und Regelungsbedürfnisse auf teilweise andere Art behandelt hat. Erneut liegt hier der Schwerpunkt auf den USA, wo regulatorische Fragen früher gestellt und beantwortet wurden.<sup>39</sup> Unter den europäischen Rechtsordnungen kommt ferner dem österreichischen Vereins- sowie Stiftungsrecht ein besonders Gewicht zu, da dieses nicht nur dem deutschen Recht sehr ähnlich ist, sondern zudem kürzlich reformiert wurde.

Auch wenn die verschiedenen Aspekte sehr unterschiedlich erscheinen mögen, überschneiden und bedingen sie sich letztlich gegenseitig. Eine strikte Dreistufigkeit ist daher nicht immer sinnvoll. So werden Schwachpunkte häufig erst durch einen Rechtsvergleich oder Verbesserungsvorschläge der Praxis deutlich. Die Verbesserungsvorschläge müssen in ihrem rechtlichen Zusammenhang gesehen und auf die Rechtslage deutscher gemeinnütziger Organisationen übertragen werden. Und der Rechtsvergleich ist schließlich ohne ein interdisziplinäres Verständnis des Regelungsumfeldes schwer möglich.

# Effektivitätsprobleme in gemeinnützigen Organisationen: Nachweis, Gründe und Lösungsmöglichkeiten

## **B. Problemstellung: Effektivitätsmängel in gemeinnützigen Organisationen**

### *I. Gemeinnützige Organisationen in Deutschland*

Bevor die Effektivität gemeinnütziger Organisationen untersucht wird, müssen gemeinnützige Organisationen selbst einer genaueren Betrachtung unterzogen werden. Dabei sollen nicht nur Begrifflichkeiten geklärt, sondern auch der historische, ökonomische und juristische Hintergrund näher beleuchtet werden.

#### 1. Begriffsklärung

##### a) Gemeinnützige Organisation

Der Begriff der *gemeinnützigen Organisation* hat seinen Ursprung im Steuerrecht. Nach dem Verständnis der Abgabenordnung ist gemeinnützig, wer einen gemeinnützigen Zweck i.S.d. § 52 Abs. 1 AO fördert. Nach dem allgemeinen Begriffsverständnis in Wissenschaft und Praxis werden darüber hinaus auch Organisationen, die mildtätige und kirchliche Zwecke i.S.d. §§ 53, 54 AO verfolgen, als gemeinnützig bezeichnet.<sup>40</sup> Ihren gemeinnützigen Zweck müssen die Organisationen zudem selbstlos (§ 55 AO), ausschließlich (§ 56 AO) und unmittelbar (§ 57 AO) verfolgen.

Gemeinnützig können gem. § 51 Abs. 1 S. 2 AO Körperschaften, Personenvereinigungen und Vermögensmassen im Sinne des § 1 Abs. 1 KStG sein. Es kommen also insbesondere Kapitalgesellschaften, sonstige juristische Personen des privaten Rechts, nichtrechtsfähige Körperschaften und Vermögensmassen sowie juristische Personen des öffentlichen

Rechts<sup>41</sup> in Betracht.<sup>42</sup> Als Oberbegriff wird hier, auch in Anlehnung an den häufig verwandten Begriff der *Non-profit-Organisation*, von *Organisation* gesprochen und inhaltlich zumeist der eingetragene Verein und die rechtsfähige Stiftung gemeint.<sup>43</sup>

Der Gemeinnützigkeitsstatus ist vor allem für die Steuererleichterung von Bedeutung, durch die private Gemeinwohlverwirklichung und somit zugleich die Entlastung des Staates gefördert wird.<sup>44</sup> Gemeinnützige Organisationen sind etwa von der Körperschaftsteuer (§ 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG), der Gewerbesteuer (§ 3 Abs. 1 Nr. 6 GewStG), der Grundsteuer (§ 3 Abs. 1 Nr. 3b GrStG), der Erbschafts- und Schenkungssteuer (§ 13 Abs. 1 Nr. 16 b ErbsStG), der Grunderwerbssteuer (§§ 3, 4 GrEStG) und der Kraftfahrzeugsteuer (§§ 3 Nr. 5, 5a KraftStG) befreit und erhalten steuerrechtliche Vergünstigungen bei der Umsatzsteuer (vgl. §§ 4, 4a, 12 Abs. 2 Nr. 8a, 23a UStG) und der nebenberuflichen Tätigkeit von Mitarbeitern (§ 3 Nrn. 26a, 26b EStG). Darüber hinaus erfolgt eine steuerrechtliche Privilegierung dadurch, dass Zuwendungen (etwa Spenden, Stiftungen und Zustiftungen) als Sonderausgaben (§ 10b EStG) oder Aufwendungen (§ 9 Abs 1 Nr. 2 KStG) für die Zuwender abzugsfähig sind.

## b) Non-Profit-Organisation

Viele Publikationen sprechen demgegenüber nicht von gemeinnützigen Organisationen, sondern von *Non-Profit-Organisation*, abgekürzt als NPO.<sup>45</sup> Der englische Begriff hat in der deutschen Sprache festen Fuß gefasst, auch wenn er im Englischen nicht konkurrenzlos ist.<sup>46</sup> Selbst in wissenschaftlichen Publikationen zum Recht der Non-Profit-Organisationen wird er nur noch selten erklärt. Das erstaunt, weil der Begriff alles andere als eindeutig ist.<sup>47</sup>

Die wörtliche Übersetzung *Nicht-Gewinn-Organisation* und damit das wörtliche Begriffsverständnis sind jedenfalls irreführend.<sup>48</sup> Es handelt sich nicht um einen Sammelbegriff für Organisationen, die keinen Gewinn erwirtschaften (z.B. defizitäre Unternehmen). Im Gegenteil erzielen sie häufig einen, wenn auch geringfügigen, Überschuss, um Rücklagen für Investitionen zu bilden oder der inflationsbedingten Abschmelzung des

Stiftungsvermögens zu begegnen.<sup>49</sup> Sinnvoller ist wohl eine erste Annäherung, die dem englischen *not-for-profit* näherkommt, mit der Übersetzung *nichtgewinnorientierte Organisation*.<sup>50</sup>

Unterschiedliche Disziplinen sind zu unterschiedlichen Definitionen gelangt. Nur gelegentlich wird die Non-Profit-Organisation mit einer gemeinnützigen Organisation i.S.d. §§ 51 ff. AO gleichgesetzt;<sup>51</sup> dies kommt dem Sprachgebrauch in den USA am nächsten, wo *nonprofit organization* regelmäßig die Bezeichnung für eine steuerrechtlich begünstigte Organisation (*501 (c)(3) organization*)<sup>52</sup> ist.<sup>53</sup> Ebenso gibt es aber auch nicht-juristische Beschreibungen:<sup>54</sup> Organisation ohne Gewinnerorientierung,<sup>55</sup> sachzieldominierte Organisation, deren Formalziel nicht die Profiterwirtschaftung ist,<sup>56</sup> Organisation mit einem Gewinnausschüttungsverbot,<sup>57</sup> Organisation, die Austauschverhältnisse mit nichtmonetären Kosten einerseits und sozialen sowie psychologischen Nutzen andererseits haben<sup>58</sup> oder formal organisierte, private, autonome, freiwillige und nicht-gewinnausschüttende Organisation oder Vereinigung.<sup>59</sup> Andere bemühen sich durch Typisierung um Konturen: Nach der Finanzierungsstruktur (Mitgliedsbeiträge, Spenden, Leistungsentgelte)<sup>60</sup> und Kontrolle (Mitglieder, außenstehende Dritte oder nur eingeschränkt durch Kooptation),<sup>61</sup> oder nach Mitglieder- und Zweckorganisationen.<sup>62</sup>

Nach diesen Begriffsverständnissen sind alle gemeinnützigen Organisationen Non-Profit-Organisationen.<sup>63</sup> Abhängig von dem genauen Begriffsverständnis sind aber einige Non-Profit-Organisationen nicht gemeinnützig. So könnte etwa ein Freizeitverein, der seine satzungsmäßigen Zwecke durch wirtschaftliche Aktivitäten finanziert, eine nicht gemeinnützige Non-Profit-Organisation sein.<sup>64</sup>

Bislang hat sich keine der Definitionen durchgesetzt.<sup>65</sup> Da meist auch das eigene Begriffsverständnis nicht dargelegt wird, kommt es zu Unschärfen in der Wissenschaft. Selbst wenn derselbe Begriff verwandt wird, ist unklar, ob auch dasselbe gemeint ist. Gerade in der interdisziplinären Wissenschaft führt dies dazu, dass Arbeiten zum Teil nur eingeschränkt genutzt werden können. Der gerühmte Vorteil des englischen Begriffes als interdisziplinärer Brückenbegriff ist also tatsächlich ein Nachteil für die

interdisziplinäre Wissenschaft. Deswegen wird hier der engere, aber dafür präzisere Begriff der gemeinnützigen Organisationen gewählt.

### c) Der Dritte Sektor

Der Begriff des Dritten Sektors entstand während der 1970er Jahre in den USA und wurde ein Jahrzehnt später in Europa eingeführt.<sup>66</sup> Er geht auf die Erkenntnis zurück, dass zwischen dem erwerbswirtschaftlichen und dem öffentlichen Sektor ein weiterer Sektor besteht.<sup>67</sup> Als interdisziplinärer sowie internationaler Brückenbegriff besitzt auch er keine scharfen Konturen.<sup>68</sup> Geläufig ist die Definition im *UN-Handbook*,<sup>69</sup> die den Dritten Sektors als Summe der privaten, freiwilligen und nicht profitorientierten Organisationen definiert.<sup>70</sup> Teilweise mit anderen Konnotationen, manchmal aber auch synonym werden die Begriffe Non-Profit-, Wohlfahrts-, gemeinnütziger oder gemeinwohlorientierter Sektor verwandt.<sup>71</sup> Hier wird unter dem Dritten Sektor die Gesamtheit aller gemeinnützigen Organisationen verstanden.

## 2. Entstehungsgründe und historische Entwicklung

Zahlreiche Untersuchungen haben zu erklären versucht, warum gemeinnützige Organisationen und damit ein Dritter Sektor generell entstehen.<sup>72</sup> Wer den Ursachen bis auf den Grund geht, muss nach der Entstehung des menschlichen Altruismus fragen und stößt auf sozioökonomische und evolutionsbiologische Erklärungsmodelle, wonach Altruismus dem eigenen „guten Gefühl“, der sozialen Anerkennung, der Arterhaltung oder der eigenen Fortpflanzung dient. Institutionenökonomisch wird der Grund auf der einen Seite darin gesehen, dass die Rechtsformen der erwerbswirtschaftlichen Unternehmen nicht ausreichen oder diese aufgrund einer schlechteren Reputation einen Wettbewerbsnachteil haben. Nur durch gemeinnützige Organisationen werde nämlich das Bedürfnis erfüllt, andere Zwecke als die Gewinnerzielung mithilfe einer Organisation zu verfolgen. Zudem erweckten gemeinnützige Organisationen Vertrauen auf dem Markt, weil sie nicht der finanziellen Gewinnmaximierung dienten und daher kein



unmittelbarer Anreiz zur Kostenminimierung zulasten des Kunden bestehe. Gerade für Leistungen, deren Qualität nur schwer beurteilt werden können (z.B. die Behindertenfürsorge oder Altenpflege), würden diese Organisationen daher in Anspruch genommen. Auf der anderen Seite wird die Existenz von gemeinnützigen Organisationen auf ein Staatsversagen zurückgeführt. Weil Politiker nur die Bedürfnisse der Mehrheit befriedigten, müsse der Dritte Sektor die Sorge für politisch schwache Gruppen übernehmen. Zudem könnten durch gemeinnützige Organisationen staatliche Aufgaben weniger bürokratisch und bürgernäher erfüllt werden.

Auch wenn die institutionalisierte Verfolgung gemeinnütziger Zwecke freilich so alt ist wie die Gesellschaft selbst, ist die Geschichte der heutigen Organisationsformen sehr viel jünger.<sup>73</sup> Die Ursprünge des Vereins- und Stiftungsrechts lassen sich bis in das römische Recht zurückverfolgen und die ältesten deutschen Stiftungen gehen auf Stiftungen des Mittelalters zurück. Die heutige, deutsche Vereinskultur entstand hingegen als Folge der Industrialisierung und Verstädterung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Vereine wurden schnell zum institutionalisierten Rahmen für Sport, Kultur, Volkstum, Politik und soziale Dienste. Unter den Nationalsozialisten wurden weite Teile des Dritten Sektors entweder gleichgeschaltet oder unterdrückt. In der DDR standen viele Vereine unter der Aufsicht der SED und erfüllten häufig halböffentliche Funktionen.

Eine besondere Bedeutung kommt den Organisationen der freien Wohlfahrt (z.B. der AWO, Caritas oder Diakonie) zu. Diese gehen zurück auf Vereine zur Unterstützung Hilfsbedürftiger, die im 19. Jahrhundert als Antwort auf die Soziale Frage gegründet wurden und sich in der Weimarer Republik zu Verbänden zusammenschlossen. Ihre Größe verdanken sie dem in Folge des Kulturkampfes entstandenen Subsidiaritätsprinzip (vgl. etwa §§ 4 Abs. 2 SGB VIII, 5 Abs. 4 S. 1 SGB XII). Danach gebührt den Wohlfahrtsverbänden bei sozialen Dienstleistungen Vorrang gegenüber öffentlichen Trägern. Dies ist zugleich ein Grund dafür, dass der Dritte Sektor heute in weiten Teilen öffentliche Aufgaben wahrnimmt und dabei vom Staat finanziert wird.

Eine teilweise Entkopplung, und damit die letzte große Veränderung des

Dritten Sektors, fand in den 1990er Jahren statt. Durch zahlreiche Gesetzesreformen wurde das Kostendeckungsprinzip aufgegeben und stattdessen soziale Aufgaben durch Leistungsentgelte finanziert.<sup>74</sup> Der Markt der sozialen Leistung wurde dadurch auch für gewinnorientierte Unternehmen interessant,<sup>75</sup> weswegen der Dritte Sektor in Teilbereichen einen verstärkten Wettbewerb erfährt.<sup>76</sup>

### 3. Volkswirtschaftliche Bedeutung

Die volkswirtschaftliche Bedeutung des deutschen Dritte Sektors wurde durch zwei Forschungsprojekte gemessen.<sup>77</sup> 1995 lagen die Betriebsausgaben im deutschen Dritten Sektor (ohne den religiösen Bereich) bei 70,9 Mrd. Euro, was 3,9% des Bruttoinlandsproduktes ausmachte.<sup>78</sup> 2007 lagen sie mit 89,17 Mrd. Euro bei 4,1%.<sup>79</sup> Deutsche gemeinnützige Organisationen erzielten 2011 Gesamteinnahmen in Höhe von 70 Mrd. Euro.<sup>80</sup> In der Bundesrepublik Deutschland wird gemeinnützigen Organisationen jährlich eine Steuerprivilegierung von 800 Mio. Euro gewährt.<sup>81</sup>

Umgerechnet auf Vollzeitkräfte waren 1995 1,44 Mio. Arbeitnehmer im Dritten Sektor beschäftigt.<sup>82</sup> Rechnet man die ehrenamtliche Arbeit und den religiösen Bereich hinzu, steigt die Zahl auf knapp 2,8 Mio. Vollzeitkräfte und 9% der gesamten, deutschen Arbeitskraft.<sup>83</sup> 2009 waren im Dritten Sektor 9,3% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten angestellt.<sup>84</sup>

### 4. Die Heterogenität des Dritten Sektors

Die Organisationen im Dritten Sektor unterscheiden sich in wesentlichen Punkten stark von einander. Dies gilt zunächst für ihre Betätigungsfelder, worüber eine Statistik über die dort beschäftigten Arbeitnehmer Aufschluss gibt.<sup>85</sup> Der überwiegende Teil der Arbeitnehmer erbringt soziale Dienste (38,8%) oder ist in der Gesundheitsfürsorge tätig (30,6%). Ein größerer Teil ist mit der Ausbildung (11,7%) oder der Entwicklungszusammenarbeit sowie dem Umweltschutz (8,6%)

beschäftigt. Nur einen kleinen Teil machen die Arbeitnehmer in Kultur und Freizeit (5,4%) sowie in Berufsverbänden und Gewerkschaften (3,9%) aus.

Sehr unterschiedlich ist auch die Finanzierung. Dass sich gemeinnützige Organisationen im Wesentlichen über Spenden finanzieren, ist eine weit verbreitete Fehlvorstellung. Die private Philanthropie macht nach einer Statistik nur 3,4% der Einkünfte gemeinnütziger Organisationen aus.<sup>86</sup> Überwiegend erfolgt die Finanzierung durch öffentliche Mittel (64,3%),<sup>87</sup> das restliche Drittel (32,3%) wird durch Entgelte abgedeckt.<sup>88</sup> Die Zahlen sind aufgrund der unterschiedlichen Erhebungsmöglichkeiten aber nicht eindeutig. Bezieht man etwa den Geldwert ehrenamtlicher Arbeit als Teil der Philanthropie ein, macht diese gut ein Drittel (36,2%) aus und ist damit der zweitwichtigste Teil nach den Mitteln der öffentlichen Hand (42,5%) und vor den Entgelten (21,3%).<sup>89</sup> Nach einer anderen Statistik erhielten gemeinnützige Organisationen 2011 knapp 11 Mrd. Euro Spenden, Lotteriemittel und Erträge aus Stiftungsvermögen sowie gut 7 Mrd. Euro Mitgliedschaftsbeiträge, was insgesamt fast ein Drittel der Gesamteinnahmen ausmachte.<sup>90</sup> 2013 wurde das Spendenvolumen in Deutschland auf zwischen 4,6 Mrd. und 6,3 Mrd. Euro geschätzt.<sup>91</sup> In einer Studie, die nur einige gemeinnützige Organisationen direkt befragte, finanzierten sich die Organisationen zu jeweils etwa einem Fünftel durch private (17%) und öffentliche (22%) Leistungsentgelte, durch öffentliche Zuwendungen und Zuschüsse (18%), durch private Spenden und Mitgliedsbeiträge (21%) sowie durch Vermögenserträge (17%).<sup>92</sup>

Die Statistiken geben Anlass zu der Vermutung, dass sich gemeinnützige Organisationen je nach konkretem Betätigungsfeld, Finanzierung und dem Einsatz Ehrenamtlicher stark unterscheiden. Diese Heterogenität setzt sich in der Rechtsformwahl fort. Die zwei mit Abstand häufigsten Rechtsformen sind der eingetragene Verein (ca. 580.000)<sup>93</sup> und die rechtsfähige Stiftung (ca. 20.000);<sup>94</sup> darauf folgen die gGmbH (knapp 10.000),<sup>95</sup> die gGenossenschaft (ca. 900)<sup>96</sup> sowie die gAG<sup>97</sup>. Die Organisationsstrukturen sind deswegen und wegen des häufig weiten rechtlichen Spielraums sehr unterschiedlich.<sup>98</sup> Zudem befindet sich ein großer Teil in konzernähnlichen Strukturen.<sup>99</sup> Darüber hinaus variieren die Organisationen stark in ihrer Größe.<sup>100</sup> Kleine Organisationen mit unter

zehn sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind zwar am häufigsten. Ökonomische Bedeutung erhält der Dritte Sektor jedoch durch die größeren Organisationen.<sup>101</sup> Auf viele weitere Unterschiede wird noch einzugehen sein. Die sich daraus ergebene *Heterogenität des Dritten Sektors*<sup>102</sup> ist die besondere Herausforderung für die Wissenschaft der gemeinnützigen Organisationen und sollte bei der Diskussion über sinnvolle Leitungs- und Kontrollstrukturen entsprechend Berücksichtigung finden.<sup>103</sup>

## II. Erscheinungsformen mangelnder Effektivität

### 1. Begriffsklärung

Der Begriff der Effektivität wird häufig in Abgrenzung zu oder in Verbindung mit dem Begriff der Effizienz erörtert.<sup>104</sup> Nach einer vielfach vertretenen Ansicht bezeichnet Effizienz das Verhältnis von Kosten zu Nutzen. Der effizienteste Zustand im Sinne des *Pareto-Optimums* ist etwa derjenige, an dem eine Verbesserung einer Variablen nicht mehr möglich ist, ohne die im Verhältnis stehende zu verschlechtern. Hingegen bezeichnet Effektivität nach dieser Ansicht den Zielerreichungsgrad, also das Verhältnis von Zielvorgabe zu Ergebnis. Konkret im Zusammenhang von Leitungs- und Kontrollstrukturen wird Effizienz oft zur Beschreibung der Wirtschaftlichkeit, Effektivität zur Beschreibung der Wirksamkeit genutzt. Eine weitere viel zitierte Kurzformel besagt: Dinge richtig zu tun, ist effizient, die richtigen Dinge zu tun, effektiv.<sup>105</sup>

So unterschiedlich die Begrifflichkeiten zunächst erscheinen mögen, so verschwimmen sie doch in ihrer Anwendung, was nicht zuletzt an den weiten Definitionsmöglichkeiten von Kosten, Nutzen, Zielvorgabe und Ergebnis sowie daran liegt, dass die durch die Effektivität gemessene Zielvorgabe Effizienzkriterien beinhalten kann.<sup>106</sup> Für den Dritten Sektor ist auch empirisch nachgewiesen worden, dass ein sehr unterschiedliches Verständnis des Begriffs *Organisationseffektivität* besteht,<sup>107</sup> teilweise wird gar von einem *sozialen Konstrukt* gesprochen.<sup>108</sup> Im Rahmen der Diskussion über Leitungs- und Kontrollstrukturen und folglich auch im

Rahmen dieser Arbeit wird daher zumeist von Effektivität gesprochen,<sup>109</sup> auch wenn damit strenggenommen häufig ebenso Effizienz gemeint ist. Dies ist zwar für die begriffliche Schärfe misslich, angesichts des inzwischen sehr weiten Verständnisses von Effektivität im allgemeinen Sprachgebrauch und der Literatur jedoch nicht vermeidbar.

## 2. Allgemeines Meinungsbild

Seit der Dritte Sektor in den 1990er Jahren in die Aufmerksamkeit der Wissenschaft gerückt ist, wird die mangelnde Effektivität gemeinnütziger Organisationen moniert. Umgekehrt gibt es keine Publikation, die eine besondere Effektivität gemeinnütziger Organisationen herausstellt.<sup>110</sup> Der Leitung von gemeinnützigen Organisationen wird gelegentlich Ineffektivität und Ineffizienz attestiert.<sup>111</sup> Es mangle an Flexibilität<sup>112</sup> und die Leitungsstrukturen seien defizitär.<sup>113</sup> Der internen Kontrolle fehle es an einer ausreichenden Unabhängigkeit,<sup>114</sup> zudem erschwerten unklare Strukturen und mangelnde Qualifikation eine effektive Kontrolle.<sup>115</sup> Darüber hinaus wird dem deutschen Dritten Sektor eine starke Intransparenz, inzwischen auch von *Transparency International*,<sup>116</sup> bescheinigt.<sup>117</sup> Die Kritik verbleibt nicht nur in der Wissenschaft, sondern ist auch in der Öffentlichkeit verbreitet. Nach der Meinungsumfrage der *Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland* misstrauten 2004 zwischen 14% und 17% der Befragten der *Caritas*, der *Diakonie* und *Greenpeace*, zwischen 16% und 24% attestierten den Organisationen einen Verbesserungsbedarf.<sup>118</sup>

## 3. Empirische Studien

Zahlreiche empirische Studien haben in den vergangenen zehn Jahren den Dritten Sektor zu durchleuchten versucht.<sup>119</sup> Sechs Studien sind besonders erwähnenswert.

Die erste Studie war zunächst keine rein wissenschaftliche, sondern diejenige der Zeitschrift *ÖKO-TEST* im Jahr 2002, die die Transparenz und ansatzweise auch die Effektivität von 19 großen

Umweltorganisationen untersuchte.<sup>120</sup> Von den 19 getesteten Organisationen schnitten nur 8 mit *sehr gut* oder *gut* ab, fünf erhielten ein *mangelhaft* oder *ungenügend*. In mehreren Organisationen wurden extensive Spendenwerbungs- und andere Verwaltungskosten aufgedeckt, zahlreiche Rechnungen waren nicht nachvollziehbar.

Die Studie zur betriebswirtschaftlichen Orientierung von Stiftungen *Stand und Perspektiven des Stiftungsmanagements in Deutschland* wurde 2005 an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin erarbeitet.<sup>121</sup> Untersucht wurden Management, Controlling, das Rechnungswesen sowie die Organisation von 357 Stiftungen in Deutschland.<sup>122</sup> Die Studie attestierte den Stiftungen im Durchschnitt einen Mangel an strategischem *Management*, zu wenig Professionalität bei der Vermögensbewirtschaftung, Defizite im Bereich Controlling sowie eine unzureichende Organisationsgestaltung und somit einen großen Handlungs- und Verbesserungsbedarf.

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG und die *Universität Potsdam* verfassten 2006 die Studie *Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen*.<sup>123</sup> Dabei wurden 89 Leitungsorgane von überwiegend aus Deutschland, aber auch aus Österreich und der Schweiz stammenden Organisationen in Gesprächen befragt.<sup>124</sup> Die Studie stellte bei 40% der Organisationen eine zu geringe Qualifikation bei den (ehrenamtlichen) Mitgliedern der Leitungsorgane fest und bemängelte bei 17% der Überwachungsorgane eine ungenügende Qualitätssicherung. Zudem monierte die Studie einen zu geringen Einsatz von Qualitätsmanagementsystemen, Risikomanagementsystemen und nicht-monetär orientierten Managementinstrumenten.<sup>125</sup>

Ein etwas besseres Bild zeichnete 2009 die Studie *Corporate-Governance-Praxis in spendensammelnden Organisationen* der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC und der *Georg-August-Universität Göttingen*.<sup>126</sup> Dabei wurden 118 spendensammelnde Organisationen daraufhin untersucht, inwieweit diese sich an dem *Deutschen Corporate Governance Kodex* (DCGK) orientieren.<sup>127</sup> 90,7% der analysierten Organisationen besaß ein Kontrollorgan, deren Mitglieder aber in 36,4% der Fälle ohne standardisierte Kriterien ausgesucht wurden. Knapp die Hälfte der Organisationen verfügte über organisationseigene Regelungen

zur Behandlung von Interessenkonflikten in den Entscheidungs- und Führungsorganen und 14,4% der Organmitglieder erhielt eine variable Vergütung.<sup>128</sup>

Der *Bundesverband Deutscher Stiftungen* analysierte 2010 in der *StiftungsStudie* die Führung, Steuerung und Kontrolle von 202 Stiftungen, insbesondere im Hinblick auf die von ihm aufgestellten *Grundsätze Guter Stiftungspraxis*.<sup>129</sup> 77% der Stiftungen hatten ein internes Aufsichtsgremium, deren Mitglieder im Monatsdurchschnitt ein bis vier Stunden für das Gremium arbeiten. Zudem gehörten bei 24% der Stiftungen Mitglieder des Kontrollgremiums zugleich dem Leitungsgremium an; bei knapp 50% wurden befangene Gremienmitglieder nicht von der Beschlussfassung ausgeschlossen. Nur die Hälfte der Stiftungen ergänzte ihre finanzielle Berichterstattung um einen Anhang und einen Lagebericht, 13% veröffentlichten ihren Jahresbericht. 45% der Stiftungen führten eine Risikoanalyse durch, 35% eine interne Revision, teils mit eigenen Mitarbeitern. Insgesamt wurde auch hier weiterer Handlungsbedarf gesehen.

Das *Institut für den öffentlichen Sektor*, *KPMG* sowie *Phineo* veröffentlichten schließlich 2013 die Studie *Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen*.<sup>130</sup> Obwohl die wirkungsorientierte Steuerung überwiegend als nützlich angesehen wurde, gaben nur 13% der 83 befragten Organisationen an, ihre Wirkung ausreichend zu erfassen.<sup>131</sup> Die Studie stellte insgesamt ein großes Defizit bei der Erfassung und Nutzung der Wirkungsdaten fest. Lediglich ein Drittel der Organisationen wurde als stark wirkungsorientiert klassifiziert.

Alle Studien weisen auf Organisationsstrukturen im Dritten Sektor hin, die stark von dem allgemein akzeptierten Idealbild abweichen. Dass diese Strukturen zu Ineffektivität führen, wird durch die Studien nicht unmittelbar belegt, der Kausalzusammenhang muss hier also noch unterstellt werden.<sup>132</sup> Doch schon der eindeutige Tenor der Studien bekräftigt das unvoreilhaftes Gesamtbild. Dass dabei das Bild jedoch wahrscheinlich noch zu schön gemalt ist, verdeutlicht folgende Überlegung: Da die Befragungen überwiegend freiwillig waren, werden vornehmlich diejenigen Organisationen an ihnen teilgenommen haben, die für die Thematik sensibilisiert sind und deswegen überdurchschnittlich

gute Strukturen aufweisen. Diejenigen Organisationen, die sich mit der Thematik nicht auseinandersetzen oder sogar Transparenz scheuen, sind hingegen unterrepräsentiert und würden bei Einbeziehung das Gesamtbild noch verschlechtern haben.

#### 4. Bekanntgewordene Einzelfälle

Das durch empirische Studien untermauerte, allgemeine Meinungsbild eines ineffektiven Dritten Sektors gewinnt schließlich durch eine Reihe bekanntgewordener Einzelfälle noch schärfere Konturen. Es handelt sich dabei meist um Missbrauchsfälle erheblichen Ausmaßes in großen gemeinnützigen Organisationen, die in der Presse oder wissenschaftlichen Literatur Beachtung gefunden haben. Da die Struktur dieser Sachverhalte meist ähnlich ist, werden hier exemplarisch 20 besonders Aufsehen erregende Fälle der letzten Jahre beschrieben.<sup>133</sup>

Zunächst stehen Provisionszahlungen an Spendensammler und Mitgliederwerber in der Kritik. So wird von einem Verein für Menschen mit Behinderung berichtet, der die Werbung eines Mitglieds mit 80% des ersten Jahresbeitrags sowie 20% der folgenden Jahresbeiträge vergütete.<sup>134</sup> In den ersten drei Jahren gewann der Verein 11.000 Mitglieder, zahlte 1,5 Mio. DM Provision und gab nur etwa eine halbe Mio. Euro für seine gemeinnützigen Zwecke aus. Dabei gehörte eines der mit der Werbung beauftragten Unternehmen der Frau des Organisationsleiters. Ebenso geriet UNICEF Deutschland in die Kritik, weil diese die Provisionszahlungen an Spendensammler verheimlichte und undurchsichtige Beraterverträge abgeschlossen wurden.<sup>135</sup>

Allgemein werden in jüngster Zeit hohe Verwaltungskosten in gemeinnützigen Organisationen moniert. Ein Landesverband<sup>136</sup> der *Deutschen Kinderhilfe* soll 2006 etwa 1,6 Mio. Euro von den eingenommenen 2,66 Mio. Euro für Personalkosten und Altersversorgung ausgegeben haben.<sup>137</sup> Das *Deutsche Kinderförderwerk* habe 2010 nur 4-6% der Sammlungseinnahmen für Hilfeleistungen ausgegeben.<sup>138</sup> Bei der *Deutschen Stiftung Organtransplantation* werden die Dienstwagen und Reisekosten der Mitglieder des Leitungsorgans sowie die Ausgaben für den Verwaltungssitz beanstandet.<sup>139</sup> Und auch bei *Menschen für*



*Menschen* kritisieren einige Spender zu hohe Verwaltungskosten.<sup>140</sup> Neben der Vergütung des Leitungsorgans stehen dort insbesondere die Kosten für einen Bürobau im Fokus der Aufmerksamkeit, die inzwischen schon von 2,1 auf 1,1 Mio. Euro reduziert wurden.

Auch Strafverfahren<sup>141</sup> wegen Untreue, Betrug und Unterschlagung werden insbesondere gegen Leitungsorgane gemeinnütziger Organisationen eröffnet. Bei einer Stiftung wurden etwa persönliche Bewirtungskosten des Leitungsorgans durch die Stiftung beglichen.<sup>142</sup> Mit Hilfe eines Anwalts wurden 12,7 Mio. Euro Spenden für Wohlfahrtsorganisationen gesammelt, wovon nur 2,4 Mio. den Organisationszwecken unmittelbar zugute kamen;<sup>143</sup> ein ähnliches Verfahren<sup>144</sup> betraf das Einwerben von Mitgliedschaftsgebühren.<sup>145</sup> In einer weiteren Organisation gaben zwei Mitglieder des Leitungsorgans eine Altlastenbereinigung zu einem überhöhten Preis in Auftrag und spielten sich so letztlich einen Betrag von 560.000 DM zu.<sup>146</sup> Ähnliches wird von zwei Kreisverbänden der AWO berichtet: Zwischen 1997 und 2002 soll ein Leiter 428.000 Euro veruntreut haben, indem er seiner Mutter und anderen Personen Geld für nur angeblich erbrachte Leistungen zukommen lies, sich unmittelbar am Organisationskonto bediente und private Reisen durch die Organisation bezahlen ließ.<sup>147</sup>

In einem anderen Kreisverband soll ein Leitungsorgan zwischen 2002 und 2012 durch Bilanzfälschung mehrere hunderttausend Euro veruntreut haben.<sup>148</sup> Jener Kreisverband hielt zusammen mit einem Kreisverband des *Deutschen Roten Kreuzes* eine GmbH, die dem Leitungsorgan des DRK-Kreisverbandes und dessen Angehörigen einen Fuhrpark zur Verfügung stellte. Dieser umfasste vier Autos, davon zwei stark motorisierte Sportwagen. Darüber hinaus flossen Honorare für Berater ohne nachprüfbare Gegenleistung. Insgesamt soll ein Schaden i.H.v. 80.000 Euro entstanden sein.<sup>149</sup> Einige Jahre zuvor wurde von Unregelmäßigkeiten in zwei anderen Kreisverbänden des *Deutschen Roten Kreuzes* berichtet.<sup>150</sup> In dem einen wurde ein „multisoziales Begegnungszentrum“ mit drei Solarien, Eiscafé und Diskothek eingerichtet, das Leitungsorgan hatte ein Monatsgehalt von 20.000 DM und fuhr einen Dienstwagen im Wert von 120.000 DM. In einem anderen war die Rede von „dubiosen Grundstücksgeschäften“.

Besonders häufig sind Skandale in Tierschutzvereinen. In den 1990er Jahren veruntreute der Leiter des *Deutschen Tierhilfswerks* 32 Mio. Euro.<sup>151</sup> Im *Tierheim Berlin* rechnete der Leiter zwischen 1999 und 2004 persönliche Restaurantbesuche, Reisekosten, Einkäufe und Handwerkerrechnungen über die Organisation ab und gewährte sich ein zinsloses Darlehen.<sup>152</sup> 2007 wurde bekannt, dass der Leiter des *Tierschutzvereins Hamburg* eine dem Verein vererbte Ferienwohnung im Wert von ca. 250.000 Euro für 110.000 Euro erwarb.<sup>153</sup> Schließlich findet sich neben Berichten von staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen im *Verein Europäischer Tier- und Naturschutz* wegen des Verdachts auf Betrug und Untreue auch der Fall des Albert-Schweitzer-Tierheims, dessen Leitungsorgan Sozialversicherungsbeiträge im Wert von mehr als 700.000 Euro hinterzogen haben soll.<sup>154</sup>

Weitere bekannte Fälle sind zum einen die Berliner *Treberhilfe*, in der der Leiter einen stark motorisierten Dienstwagen im Wert von über 100.000 Euro samt Fahrer gestellt bekam, ein jährliches Gehalt von 365.000 Euro erhielt und in einer aufwendig renovierten Villa der Organisation zur Miete wohnte.<sup>155</sup> Anfang 2014 wurden schließlich Unregelmäßigkeiten beim ADAC bekannt, der zwar nicht gemeinnützig aber ein Verein ist. So sei ein Rettungshubschrauber von den Mitgliedern des Leitungsorgans und ein Ambulanz-Flugzeug von dessen Angehörigen privat genutzt worden, ein Regionalclub habe eine Villa im Wert von mindestens 1,5 Mio. Euro als Mietobjekt für sein Leitungsorgan gebaut.<sup>156</sup>

Die Aufzählung ist nur exemplarisch.<sup>157</sup> Angesichts der Fülle der Fälle und ihrer ähnlichen Struktur kann jedoch die These gewagt werden, dass die bekanntgewordenen Extremfälle – gleichsam als Spitze des Eisbergs – ein Beleg für die Existenz einer generellen Ineffektivität im Dritten Sektor sind. Dass der verborgene Teil des Eisbergs einen beträchtlichen Umfang besitzt, gebieten dabei auch hier die allgemeinen Gesetzmäßigkeiten.<sup>158</sup>

Dies gilt zum einen für die Anzahl der bekanntgewordenen Skandale. Die rechtlichen und ökonomischen Strukturen führen im Dritten Sektor nämlich dazu, dass Missbrauchsfälle meist unerkant bleiben.<sup>159</sup> Werden diese dennoch aufgedeckt, hat die Organisation einen starken Anreiz, sie zu verheimlichen, um weiterhin für Mittelgeber, Mitglieder und Leistungsempfänger attraktiv zu bleiben. Behörden erfahren zwar häufig

von Missbrauchsfällen, veröffentlichen diese jedoch ebenfalls nicht.<sup>160</sup> Teilweise wird zudem angenommen, dass Medien zurückhaltender von Skandalen in gemeinnützigen Organisationen berichten.<sup>161</sup> Jedenfalls werden typischerweise nur besonders große Missbrauchsfälle von der meist regionalen Presse aufgearbeitet,<sup>162</sup> was ein Grund für das wenig ausgeprägte gesamtgesellschaftliche Problembewusstsein sein mag. In Gesprächen in Fachkreisen weiß hingegen fast jeder von unveröffentlichten Missbrauchsfällen zu berichten.<sup>163</sup>

Zum andern gilt dies für eine generelle Ineffektivität gemeinnütziger Organisationen. So handelt es sich bei den Beispielen häufig um jahrelang praktiziertes, stark missbräuchliches Verhalten der Leitungsorgane, das die Organisationen über eine lange Zeit nicht ohne fremde Hilfe zu verhindern, zu entdecken oder gar zu beheben vermochten. Wo aber ein derart evidenter, sogar strafbarer Missbrauch unkontrolliert und unentdeckt praktiziert wird, wird es erst recht dazu kommen, dass Mittel unterhalb des rechtlich relevanten Bereichs ineffektiv verwaltet werden. Die Medien berichten hierüber kaum.

Aufschlussreich ist schließlich die internationale Perspektive: Auch in Österreich,<sup>164</sup> der Schweiz<sup>165</sup> und den USA<sup>166</sup> sind vergleichbare Fälle von gemeinnützigen Organisationen bekannt. Gemeinsam ist ihnen stets, dass das Leitungsorgan über einen weiten Spielraum verfügt und diesen häufig mehrere Jahre lang unbemerkt für persönliche Zwecke ausnutzt. Die Handhabung derartiger Skandale ist jedoch unterschiedlich. Während als Reaktion auf die Fälle in Österreich, der Schweiz und den USA neue Gesetze und einheitliche Kodizes angestoßen wurden,<sup>167</sup> sieht sich die deutsche Politik bislang nicht in der Verantwortung für die bestehenden Missstände und begnügt sich damit, nur von den in Verruf geratenen Organisationen eine Veränderung zu fordern.<sup>168</sup>

### **C. Problemanalyse: Defizite der Leitungs- und Kontrollstrukturen**

Das erhebliche Ausmaß der Ineffektivität gemeinnütziger Organisationen wirft die Frage nach den Ursachen auf. Die bisherigen Erkenntnisse lassen

vermuten, dass eine Antwort in der Qualität der bestehenden Leitungs- und Kontrollstrukturen liegen könnte. Diese, insbesondere die Kontrolle der operativen Organisationsleitung, sollen daher im Folgenden näher untersucht werden. Dazu bedarf es zunächst neben einer Begriffsklärung einiger organisationstheoretischer Grundlagen.

## I. Begriffsklärung

Eine Arbeit über die Führungs- und Kontrollstrukturen von gemeinnützigen Organisationen kommt nicht mehr umhin, zwei englischen Begriffspaaren nachzugehen, die seit gut zwei Jahrzehnten Eingang in die deutsche Sprache gefunden haben: *Corporate-Governance* und darauf aufbauend *Non-Profit- oder Foundation-Governance*.

*Governance* lässt sich auf das lateinische *gubernare* zurückführen,<sup>169</sup> was *das Steuerruder führen* bedeutet.<sup>170</sup> Zumeist wird *governance* mit Regierungs-, Verwaltungs- oder Herrschaftsstruktur übersetzt,<sup>171</sup> es wird jedoch auch zur Umschreibung der strategischen Organisationsleitung verwandt.<sup>172</sup> Das Begriffspaar *Corporate-Governance* etablierte sich während der 1980er Jahre in den USA<sup>173</sup> und wurde bald auch zum Modebegriff in Deutschland. Wie so häufig bei interdisziplinär und zugleich international verwandten Brückenbegriffen, bestehen aber auch hier unterschiedliche Begriffsverständnisse.<sup>174</sup>

### 1. Corporate-Governance

Die prominenteste<sup>175</sup> Definition von *Corporate-Governance*, die etwa auch die *Europäische Kommission* verwendet,<sup>176</sup> lautet: „the system by which companies are directed and controlled.“<sup>177</sup> Manchmal wird auch von „allen Fragen der Leitung und Kontrolle unternehmerischer Tätigkeit in einem marktwirtschaftlichen Umfeld“,<sup>178</sup> „Führungsgrundsätzen, die sich an Gesellschaftsorgane wenden“,<sup>179</sup> oder gar von „der Kunst der guten Unternehmensführung“<sup>180</sup> gesprochen.

Häufig findet man auch zielorientierte Erklärungen, wobei hinsichtlich der Zielbestimmung Uneinigkeit herrscht.<sup>181</sup> So definieren einige

„angemessene Unternehmensorganisation zur Optimierung der Unternehmensführung und –kontrolle“,<sup>182</sup> andere sehen das Ziel in dem Ausgleich der verschiedenen Interessengruppen.<sup>183</sup> Teilweise wird *Governance* wohl auch als Ziel selbst gesehen: „Unternehmensziele als Maßstab für die Unternehmensleitung, über die Zuständigkeit der Organe, über die Rechte und Pflichten der Organmitglieder, über die Überwachung der Unternehmensleitung und über die Rechte und die Erwartung der Aktionäre.“<sup>184</sup> Der sich darin andeutende Konflikt ist nicht zuletzt soziokultureller Art. Vor allem zwischen anglo-amerikanischen und kontinentaleuropäischen Vertretern bestehen starke Differenzen bei der Frage, ob nur die Verfolgung der Aktionärsinteressen (*shareholder orientation*) oder auch anderer Bezugsgruppen (Unternehmensinteresse, *stakeholder orientation*) Zweck einer verbesserten *Corporate-Governance*-Struktur sein soll.<sup>185</sup>

Ferner kann zwischen der internen sowie der externen *Corporate-Governance* unterschieden werden. Wer nicht differenziert, meint meist die interne *Corporate-Governance*. Diese betrifft das Machtgefüge innerhalb der Organisation, also etwa die Steuerung durch Aufsichtsgremien, Anreizsysteme und weite Organisationsstrukturen,<sup>186</sup> und wird teilweise als Unternehmensverfassung bezeichnet.<sup>187</sup> Die externe *Corporate-Governance* umfasst hingegen die disziplinierende Wirkung von außen, also etwa diejenige durch den Absatz- oder Übernahmemarkt.<sup>188</sup>

## 2. Non-Profit- oder Foundation-Governance

Das englische Wort *corporate* kann einerseits *gemeinsam*, *korporativ*, *körperschaftlich* bedeuten.<sup>189</sup> Dies verdeutlicht etwa der Begriff *corporate good* (Gemeinwohl).<sup>190</sup> Andererseits wird es als Präfix *Gesellschafts-*, *Firmen-*, *Unternehmens-* übersetzt.<sup>191</sup> Wohl letztere Bedeutung veranlasst einige, das Begriffspaar *Corporate-Governance* im gemeinnützigen Sektor abzulehnen und stattdessen von *Non-Profit-Governance*<sup>192</sup> oder *Foundation-Governance*<sup>193</sup> zu sprechen. Zwingend ist dies allerdings nicht.<sup>194</sup> Die Begriffe reihen sich jedoch ein in eine Vielzahl unterschiedlicher *governances*: *board governance*, *clinical governance*,

*conflict governance, democratic governance, environmental governance, european governance, policy governance, public sector governance* oder *school governance*, um nur einige zu nennen.<sup>195</sup>

Die meisten Definitionen von *Non-Profit-Governance* unterscheiden sich, ebenso wie diejenigen von *Foundation-Governance*, kaum von denjenigen der *Corporate-Governance*.<sup>196</sup> Allein bei zweckgerichteten, detaillierteren Definitionen wird statt auf unterschiedliche Strukturen, etwa auf die ehrenamtliche Leitung und den gemeinnützigen Zweck, eingegangen.<sup>197</sup>

### 3. Bewertung

Eine adäquate Übersetzung für *Corporate-*, *Non-Profit-* und *Foundation-Governance* gibt es nicht.<sup>198</sup> Dies liegt jedoch nicht an einer Begriffsarmut der deutschen Sprache. Vielmehr sind die Wörter zu Sammelbegriffen für eine breit gefasste, interdisziplinäre und internationale Diskussion geworden.<sup>199</sup> Wie weit diese Diskussion reicht, kann anhand der Definitionen ansatzweise erahnt werden. Tatsächlich gibt es kaum ein Organisationsthema, das nicht unter die Spielarten der *Governance* fallen könnte. Die Ungenauigkeit der Begriffe schadet jedoch nicht ihrer Attraktivität; inzwischen haben sie sich in der deutschen Sprache verselbstständigt. So wird *Corporate-Governance* häufig implizit als etwas Positives angesehen, das es zu erreichen gilt. Verfasser meinen dann mit *Corporate-Governance* tatsächlich die Verbesserung der *Corporate-Governance* oder eine gute *Corporate-Governance*. Als System ist es aber (zumindest nach dem ursprünglichen, englischen Begriffsverständnis) wertneutral.

Zu Recht wird daher inzwischen Kritik an der Verwendung dieser Begriffe geübt: In der englischsprachigen Gesellschaftswissenschaft sei *Corporate-Governance* einer der meist missbrauchten Begriffe.<sup>200</sup> Er werde häufig verwandt, ohne dass eine klare Vorstellung über den Begriffsinhalt bestehe.<sup>201</sup> Und im Deutschen würden die ausländischen Begriffe in der Annahme übernommen, dass diese „Form der Modernität eigenes Nachdenken überflüssig“ mache.<sup>202</sup>

Tatsächlich ist der Nutzen solcher Begriffe für die weitere Untersuchung

äußerst fraglich. Fremdsprachigkeit und Mode verlocken zu einer Unschärfe, die in diesem Ausmaße ansonsten nicht denkbar wäre. Durch die Verwendung eines englischsprachigen Begriffs wird häufig alten Themen nur ein neuer Name gegeben und damit Aktualität vorgespielt. Diese Arbeit verzichtet deswegen auf die Worte *Corporate-*, *Foundation-* und *Non-Profit-Governance* und spricht stattdessen von Leitungs- und Kontrollstrukturen.<sup>203</sup>

## II. Organisationstheoretische Grundlagen

Grundlage für die Analyse der Leitungs- und Kontrollstrukturen sind verschiedene Theorien,<sup>204</sup> die zu ergründen versuchen, welche Verhaltensmuster bei den an der Organisation Beteiligten bestehen und wie diese durch bestimmte Einflussfaktoren verändert werden können. Im Ergebnis geht es also um die Entschlüsselung menschlichen Verhaltens in Organisationen. Dieser Frage gehen verschiedene wissenschaftliche Disziplinen, etwa die Politikwissenschaft, die Soziologie und die Ökonomie,<sup>205</sup> aus unterschiedlichen Perspektiven, mit unterschiedlichen Erklärungsinteressen und unterschiedlichen impliziten Annahmen nach.<sup>206</sup>

Aus der Fülle der Theorien interessieren hier vor allem die ökonomischen Untersuchungen, weil sie am besten für die Analyse und Entwicklung von Leitungs- und Kontrollstrukturen genutzt werden können. Die prominenteste hierzu entwickelte Lehre ist die Prinzipal-Agenten-Theorie.<sup>207</sup> Ein umfassendes Verständnis dieser Lehre wird vor allem in Abgrenzung zu zwei weiteren Ansichten, der Theorie des guten Verwalters und der Theorie der Interessengruppen, möglich. Diese wurden ursprünglich für erwerbswirtschaftliche Unternehmen konzipiert und können daher nicht ohne Weiteres auf den Dritten Sektor übertragen werden.<sup>208</sup> Die theoretische Auseinandersetzung mit gemeinnützigen Organisationen ist zudem stark unterentwickelt<sup>209</sup> und findet hauptsächlich in der US-amerikanischen Wissenschaft statt. Deswegen werden im Folgenden nicht nur die ursprünglichen Theorien dargestellt, sondern auch ihre Übertragung auf den deutschen Dritten Sektor diskutiert.

### 1. Prinzipal-Agenten Theorie

Die Prinzipal-Agenten-Theorie (*principal-agent theory*) geht zurück auf US-amerikanische Ökonomen der Neuen Institutionenökonomie,<sup>210</sup> auch wenn die zugrundeliegende Idee schon lange vorher bestand<sup>211</sup> und inzwischen, häufig mit verschiedenen anderen Theorien kombiniert, unterschiedliche Ausprägungen erfahren hat.<sup>212</sup>

#### a) Grundkonzept

Die Theorie basiert auf der Annahme, dass der Mensch allein auf die Maximierung seines eigenen Nutzens bedacht ist und opportunistisch handelt. Ihren Namen erhält die Theorie von der analysierten Vertragsbeziehung zwischen dem Prinzipal (auch: Auftraggeber) und dem Agenten (auch: Auftragnehmer).<sup>213</sup> Auch wenn sich die Theorie auf jedes Auftragsverhältnis anwenden lässt, wurde im Rahmen der Neuen Institutionenökonomie vornehmlich das Vertragsverhältnis zwischen dem Unternehmenseigentümer (als Prinzipal) und dem Unternehmensleiter (als Agent) betrachtet, den ersterer mit der Führung seines Unternehmens beauftragt.

Als Personen, die nur auf ihren eigenen Nutzen bedacht sind, verfolgen beide unterschiedliche Ziele: Während der Unternehmenseigentümer häufig an der Wertsteigerung seines Unternehmens interessiert ist, bringt diese allein dem Unternehmensleiter keinen Nutzen. Er verfolgt andere Interessen, etwa die Steigerung seines Einkommens, seiner Macht, seines Prestiges, seiner Karrierechancen oder seiner Freizeit. Da er opportunistisch handelt, nutzt er seinen Freiraum aus, um gegen die Interessen der Unternehmenseigentümer seine eigenen Ziele zu verwirklichen.

Dieser Konflikt wird dadurch verschärft, dass der Unternehmensleiter einen Wissensvorsprung gegenüber dem Unternehmenseigentümer besitzt (sog. Informationsasymmetrie). Bereits bei Vertragsschluss kann der (prospektive) Unternehmensleiter Informationen über sich und seinen Führungsstil zurückhalten. Die Leitung eines Unternehmens ist zudem eine komplexe Tätigkeit mit großen Spielräumen, sodass sich der Eigentümer die Handlungen, den Wissensstand und jedenfalls die genauen Absichten des Leiters weder in einem Vertrag im Vorhinein zusichern lassen, noch



nachträglich vollständig überwachen kann. Durch diese Informationsasymmetrie wird ein Leiter mit jedenfalls teilweise verborgenen Eigenschaften (*hidden characteristics*) ausgewählt, der durch verborgenes Handeln (*hidden action*), verborgene Information (*hidden information*) und verborgene Motivation (*hidden motivation*) seinen Nutzen auf Kosten des Unternehmenseigentümers verfolgen kann. Die durch schädigendes Handeln des Agenten und die Kontrolle durch den Prinzipal verursachten Kosten werden als Agenturkosten (*agency costs*) bezeichnet.

## b) Übertragung auf gemeinnützige Organisationen

Die Prinzipal-Agenten-Theorie kann nicht ohne weiteres auf gemeinnützige Organisationen übertragen werden.<sup>214</sup> Einfach ist die Modifizierung der Theorie insofern, als bei gemeinnützigen Organisationen meist nicht die finanzielle Wertsteigerung im Vordergrund steht, sondern ein gemeinnütziger Zweck. Schwierig ist hingegen die Bestimmung von Agent und Prinzipal.

Als Agent wird meist der Leiter der Organisation gesehen, also in Verein und Stiftung der Vorstand oder Geschäftsführer.<sup>215</sup> Abhängig von der Rechtsform gibt es aber keinen Eigentümer und somit keinen Prinzipal im klassischen Sinne: der Verein hat nur Mitglieder und die Stiftung weder Eigentümer noch Mitglieder.<sup>216</sup> Wer die Rolle des Prinzipals in der gemeinnützigen Organisation annimmt, wird dementsprechend unterschiedlich beantwortet. Abweichend von der Wortbedeutung *Prinzipal* werden diverse Bezugsgruppen in Betracht gezogen:<sup>217</sup> der Gesellschafter,<sup>218</sup> der Stifter,<sup>219</sup> der Spender,<sup>220</sup> das Mitglied,<sup>221</sup> der Leistungsempfänger,<sup>222</sup> oder gar die Allgemeinheit in ihrer Rolle als Steuer- und Sozialabgabenzahler<sup>223</sup>.

Die Vielzahl der diskutierten Prinzipale mag zunächst erstaunen und zu weiteren Überlegungen veranlassen. Die unterschiedlichen Ergebnisse sind jedoch lediglich Ausfluss unterschiedlicher Perspektiven. Wer sich auf den Nutzen des Agenten konzentriert, wird vor allem die Leistungsempfänger und Mitglieder als Prinzipale sehen. Denn so wie die Wertsteigerung des erwerbswirtschaftlichen Unternehmens primär den

Unternehmenseigentümern zukommt, dient die Erfüllung des gemeinnützigen Zwecks primär den Leistungsempfängern und Mitgliedern. Wer hingegen die Kosten des Agenten und dessen Kontrolle betrachtet, wird andere Interessengruppen als Prinzipale bezeichnen. Während die Unternehmenseigentümer nämlich das Eigenkapital dem Agenten eines erwerbswirtschaftlichen Unternehmens anvertrauen und dessen Verwaltung kontrollieren, vertrauen Gesellschafter, Stifter, Spender, Mitglieder und die Allgemeinheit dem Agenten einer gemeinnützigen Organisation ihre Mittel an und kontrollieren teilweise auch deren Verwaltung.

## 2. Theorie des guten Verwalters

Die Theorie des guten Verwalters (*stewardship theory*) entstand als Reaktion auf die Prinzipal-Agenten-Theorie.<sup>224</sup> Kritikpunkt ist deren einseitig negative Sichtweise eines allein auf den eigenen Nutzen fixierten und opportunistisch handelnden Agenten. Dies entspreche nicht dem menschlichen Verhalten, das durch ein größeres Bündel an Motiven gekennzeichnet sei. Erfolgsstreben, Verantwortungsbewusstsein, Bedürfnis nach Anerkennung, Altruismus, Glaube und Achtung vor Autorität würden zu einem Gleichlauf der Interessen von Prinzipal und Agenten führen. Zudem zeige Psychologie und Soziologie, dass es auch Verhalten ohne bewusstes Denken gebe, etwa durch Gewohnheit, Emotion, Sitte oder unterbewusste Bedürfnisse.<sup>225</sup> Dementsprechend könne man annehmen, dass der Agent selbst in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen dieselben Ziele wie sein Prinzipal verfolge, etwa weil er von vornherein dieselben Interessen habe oder jedenfalls seine eigensüchtigen Motive zurückstelle. Der Agent sei letztlich ein guter Verwalter (*steward*) – eine Einschätzung, die dann ebenso (und erst recht) auf Leiter gemeinnütziger Organisation zutrifft.<sup>226</sup>

## 3. Theorie der Interessengruppen

### a) Grundkonzept

Die Theorie der Interessengruppen (*stakeholder theory*) wurde zunächst in der Wirtschaftsethik entwickelt und hat inzwischen in verschiedene Bereiche Einzug erhalten.<sup>227</sup> Anders als die Prinzipal-Agenten-Theorie und die Theorie des guten Verwalters betrachtet sie nicht nur Unternehmenseigentümer und Unternehmensleiter, sondern alle Interessengruppen eines Unternehmens. *Interessengruppe (stakeholder)* wird dabei gängig als jede Gruppe oder Person definiert, die das Erreichen von Organisationszielen beeinflussen kann oder die selbst von dem Erreichen der Organisationsziele beeinflusst wird.<sup>228</sup> Konkret können dies also die Eigentümer, die Angestellten, Kunden, Lieferanten, Gläubiger und auch die Allgemeinheit als ganze sein. Das Unternehmen existiere nicht nur für seinen Eigentümer, sondern für alle Interessengruppen, weil diese ebenfalls Investitionen für das Unternehmen tätigten und das Risiko ungewisser Residualerträge trügen. Die Führungs- und Kontrollstrukturen von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen müssten daher nicht allein auf eine maximale Gewinnsteigerung ausgelegt sein, sondern den Fortbestand des Unternehmens und die Berücksichtigung aller Interessen verfolgen. Konkret sollten daher besonders wichtigen Interessengruppen eigentümerähnliche Informations-, Kontroll- und Mitspracherechte eingeräumt werden.<sup>229</sup>

#### b) Übertragung auf gemeinnützige Organisationen

Gemeinnützige Organisationen sehen sich in einem noch viel größeren Maße als erwerbswirtschaftliche Unternehmen Interessen unterschiedlicher Gruppen ausgesetzt. Neben den klassischen Interessengruppen (wie z.B. den Arbeitnehmern und Geschäftspartnern) müssen nach dieser Theorie gemeinnützige Organisationen auch Spender, Stifter und Leistungsempfänger berücksichtigen;<sup>230</sup> das Allgemeinwohl müssen sie schon gem. § 52 Abs. 1 AO fördern. Deswegen gewinnt die Theorie der Interessengruppen in der Wissenschaft zu gemeinnützigen Organisationen an Bedeutung.<sup>231</sup>

Konkrete Strukturvorschläge hieraus abzuleiten, fällt jedoch schwer. Selbst wenn man die Interessengruppen genau erfassen könnte, lässt sich mit dieser Theorie kaum erklären, wie und vor allem in welchem Umfang

diese berücksichtigt werden sollen.<sup>232</sup> Ein neuer, vertragstheoretischer Ansatz hat diesen Mangel zu beheben versucht.<sup>233</sup> Ausgangspunkt ist auch hier die Überlegung, dass Verträge unvollständig bleiben (müssen). So tätigen die Akteure häufig Investitionen in der Hoffnung auf eine Gegenleistung oder Rendite, ohne aber einen vertraglichen Anspruch hierauf zu haben.<sup>234</sup> Arbeitnehmer leisten etwa nichtbezahlte Überstunden in der Hoffnung auf eine Beförderung, der Spender spendet in der (geheimen)<sup>235</sup> Hoffnung auf einen besonders effektiven Einsatz der Spende für ein bestimmtes Projekt. Die erhoffte Gegenleistung wird jedoch häufig verwehrt, der Akteur also um die Rendite seiner Investition beraubt (sog. Verzögerungsproblem oder *holdup problem*)<sup>236</sup>. Der Arbeitnehmer etwa wird nicht befördert, die Spende fließt in eine ineffektive Verwaltung.

Der neue vertragstheoretische Ansatz verengt deswegen die Definition der *Interessengruppe* auf solche Gruppen, die eine spezifische, für die Organisation wertvolle Investition tätigen, deren Rendite jedoch vom Verhalten der Organisation abhängt.<sup>237</sup> Indem man die Rendite der Investitionen sichert, will man die Interessengruppen zum Investieren motivieren. Auf dieser Grundlage ist nun eine Priorisierung der Interessengruppen möglich: Ihre Bedeutung bemisst sich danach, wie wichtig ihre Investitionen für die Organisation sind und wie hoch das Risiko ist, dass die Rendite ausbleibt. In gemeinnützigen Organisationen wären damit vor allem Mitglieder, Stifter, Spender und ehrenamtliche Mitarbeiter die zentralen Interessengruppen. Durch besondere Informations-, Entscheidungs- und Kontrollrechte würde man diese in die Lage versetzen, den Einsatz ihrer Investitionen zu steuern, und sie dadurch letztlich zu weiteren Investitionen motivieren.

#### 4. Würdigung

Menschliches Verhalten kann durch die (derzeitige) Wissenschaft nicht exakt entschlüsselt werden. Organisationen als Orte, an denen viele Menschen zusammen kommen, sind daher in ihrer Vielfalt kaum verständliche Gebilde.<sup>238</sup> Deswegen erstaunt es auch nicht, dass keine der drei Theorien einen umfassenden Erklärungsansatz liefert.<sup>239</sup>

Die Theorie des guten Verwalters und die Theorie der Interessengruppen wurden ursprünglich als Kritik an der Prinzipal-Agenten-Theorie entwickelt und deswegen häufig für Gegentheorien gehalten. Für ein besseres Verständnis der theoretischen Grundlagen sollten jedoch auch die Gemeinsamkeiten der Theorien beleuchtet werden. Im Ausgangspunkt können die Theorie des guten Verwalters und die Theorie der Interessengruppen nämlich als Ausprägung der Prinzipal-Agenten-Theorie gesehen werden, die auf ihr aufbauend einige Besonderheiten aufweisen.<sup>240</sup> Die Theorie der Interessengruppen nimmt ebenso wie die Prinzipal-Agenten-Theorie an, dass der Agent eigene und zu den anderen Interessengruppen gegenläufige Interessen verfolgt.<sup>241</sup> Die Theorie des guten Verwalters geht hingegen von einem Agenten aus, der für den Nutzen anderer handelt, und unterscheidet sich somit im zugrundegelegten Menschenbild (dazu sogleich unter a). Die Prinzipal-Agenten-Theorie und die Theorie des guten Verwalters betrachten ihrerseits nur das Verhältnis zwischen Prinzipal und Agent und nehmen damit zumindest implizit an, dass die Organisation allein dem Nutzen des Prinzipals dienen soll. Das Gegenteil postuliert die Theorie der Interessengruppen und unterscheidet sich somit in ihrer Einschätzung, was der Zweck der Organisationsexistenz ist (dazu sogleich unter b).

#### a) Menschenbild

Die Theorie des guten Verwalters zeigt mit ihrer grundsätzlichen Kritik am einseitigen Menschenbild eine Schwachstelle der beiden anderen Theorien auf, die konkret auch bei deren Übertragung auf gemeinnützige Organisationen deutlich wird. Da der Dritte Sektor dem Gemeinwohl dient, wird häufig angenommen, dass die dort arbeitenden Menschen weniger auf ihren eigenen Nutzen bedacht sind. So wird nicht nur bei ehrenamtlichen, sondern auch bei hauptamtlichen Leitern gemeinnütziger Organisationen ein besonderes Maß an Altruismus, Empathie oder generell eine besonders starke intrinsische Motivation vermutet.<sup>242</sup>

Diese Annahme lässt sich mit der Selbstausswahl-Hypothese (*self-selection hypothesis*) begründen.<sup>243</sup> Danach wählen Menschen diejenige Organisation als Arbeitgeber aus, die am meisten ihre eigenen Ziele widerspiegelt. Gemeinwohlorientierte Menschen, die also auch anderen

Menschen dienen möchten und ihren Einfluss nicht zulasten Dritter ausüben, würden eine Beschäftigung in gemeinnützigen Organisationen anstreben. Strikte Kontrollstrukturen bedürfte es dann in diesen Organisationen nicht.

Freilich kann diese Hypothese aber auch für das gegenteilige Argument genutzt werden.<sup>244</sup> Wenn nämlich Bewerber wissen, dass es im Dritten Sektor weniger Kontrolle und mehr Spielräume für die eigene Nutzenmaximierung gibt, könnten gerade selbstsüchtige Menschen die Leitungsposition in gemeinnützigen Organisationen anstreben. Dies würde wiederum die geschilderten Missbrauchsfälle erklären. Im Ergebnis zeigen beide Erklärungen aber vor allem die theoretische Spannweite auf. Dementsprechend wird auch kaum bestritten, dass die Agenten im Dritten Sektor teilweise andere Interessen verfolgen als die Prinzipale.<sup>245</sup>

Theoretisch lässt sich nicht begründen, welches Menschenbild und damit welche Theorie vorzugswürdig ist. Auch der Blick in die empirische Forschung bringt keinen weiteren Aufschluss. Entsprechende Studien haben das Verhalten von Leitern gemeinnütziger Organisationen untersucht und Belege sowohl für einen guten Verwalter wie auch für Prinzipal-Agenten-Konflikte gefunden.<sup>246</sup> Auch die genannten, sogar strafrechtlich relevanten Missbrauchsfälle in gemeinnützigen Organisationen zeigen, dass im Dritten Sektor nicht nur „gute Verwalter“ die Organisationsleitung innehaben.<sup>247</sup>

Das Problem dieser Theorien liegt letztlich in ihrer vereinfachten Sicht menschlicher Antriebe und Verhaltensweisen. Auch wenn dies gerade durch die Theorie des guten Verwalters an der Prinzipal-Agenten-Theorie kritisiert wird, wird auch ihre eigene eindimensionale Grundannahme der Komplexität menschlichen Verhaltens nicht gerecht.<sup>248</sup> Insofern erscheint es überzeugend, die Theorie des guten Verwalters weniger als Gegensatz denn als Ergänzung zu den anderen Theorien zu sehen.<sup>249</sup> Die Leitung von gemeinnützigen Organisationen erscheint somit nicht nur, aber auch als eigennutzorientiert und opportunistisch.

## b) Zweck der Organisationsexistenz

Die Theorie der Interessengruppen verdeutlicht die Schwachstelle der

beiden anderen Theorien, die ohne weitere Begründung als gegeben voraussetzen, dass das Unternehmen für seine Eigentümer existiert. Diese Schwachstelle wird bei der Übertragung der Theorien auf gemeinnützige Organisationen besonders spürbar. Da hier nämlich ein Eigentümer häufig fehlt, stellt sich die Frage nach der Definition des Prinzipals.

Andererseits besitzt auch die Theorie der Interessengruppen einige Schwachstellen. Vor allem lassen sich aus ihr keine genauen Konzepte ableiten. Jedenfalls die allgemeine Definition der *Interessengruppe* ist derart weit, dass selbst die Interessen von Personen berücksichtigt werden müssten, die der Organisation schaden wollen, weil auch diese den Organisationserfolg beeinflussen können.<sup>250</sup>

Auch der neue, vertragstheoretische Ansatz, der die Theorie der Interessengruppen für gemeinnützige Organisationen durch eine einschränkende Definition praktikabel machen möchte, verspricht nur auf den ersten Blick Hilfe. Schaut man genauer hin, erscheint das Ergebnis wenig zweckdienlich. In der Konsequenz des Ansatzes müssten nämlich Stiftern, Spendern sowie freiwilligen Mitarbeitern ein Großteil der Kontroll- und Mitbestimmungsrechte übertragen werden. Diese werden zwar meist an der Verfolgung des gemeinnützigen Zwecks interessiert sein, besitzen jedoch auch andere Interessen. Einige Spender und Stifter wollen etwa ihren Ruf verbessern oder ihr Gewissen erleichtern; freiwillige Mitarbeiter suchen in der Arbeit auch soziale Kontakte oder persönliche Befriedigung.<sup>251</sup> Wird nun allein aufgrund vertragstheoretischer Überlegungen diesen Interessengruppen ein Großteil der Macht eingeräumt, werden auch derartige Interessen bei der Organisation weiter in den Vordergrund rücken. Überspitzt gesagt, wäre dann nicht auszuschließen, dass eine Suppenküche eher in eine Weihnachtsfeier für Spender, Stifter und Freiwillige investiert als in ein gesünderes Essen. Die Investitionsentscheidung mag im Einzelfall sinnvoll sein, um neue Spender zu gewinnen; allein die vorrangige Konzentration auf die Interessen der Stifter, Spender und Freiwilligen erscheint jedoch unangebracht.

Die Kritik an der Theorie der Interessengruppen und der vertragstheoretischen Ausprägung kann noch tiefer ansetzen. Das nicht immer explizit geäußerte Ziel dieser Theorie scheint nämlich letztlich

darin zu liegen, die verschiedenen und teils gegenläufigen Interessen der beteiligten Gruppen so miteinander in ein Gleichgewicht zu bringen, dass der Erhalt der Organisation gewährleistet wird. Das Ziel von gemeinnützigen Organisationen kann allerdings schon gem. §§ 51 ff. AO nicht nur im Selbsterhalt liegen. Und auch ökonomisch erscheint es kaum vertretbar, die gerade im Dritten Sektor begrenzten Ressourcen primär für den Erhalt der bestehenden Organisationen einzusetzen.

### *III. Bewertung der Leitungs- und Kontrollstrukturen*

Wenn also die in der Leitung von gemeinnützigen Organisationen tätigen Personen zumindest auch eigennutzorientiert und opportunistisch handeln, kommt es im Dritten Sektor ebenfalls zu Prinzipal-Agenten-Konflikten. Werden diese nicht durch Kontrolle begrenzt, kommt es zu organisationsschädigendem Verhalten, das von bloßer Nachlässigkeit bis hin zu vermögensstrafrechtlich relevantem Verhalten reichen kann und somit eine Ursache für die Ineffektivität von Organisationen ist.<sup>252</sup> Damit stellt sich die Frage, ob durch die bestehenden Leitungs- und Kontrollstrukturen eine ausreichende Kontrolle der Organisationsleitung sichergestellt ist.<sup>253</sup>

#### 1. Zivilrechtliche Kontrolle

##### a) Mitglieder (Verein)

Der Verein ist die häufigste Rechtsform im Dritten Sektor. Die Rechte seiner Mitglieder werden typischerweise nach ihrer Funktion in Mitverwaltungs-, Schutz- und Vorteilsrechte unterteilt.<sup>254</sup> Hier interessiert jedoch nicht die Stellung des Vereinsmitglieds als solche, sondern die von den Mitgliedern ausgehende Kontrolle der Vereinsleitung. Dieser Blickwinkel bedarf einer neuen Systematisierung. Kontrolle erfordert Information über und Steuerung der Organisationsleitung. Deswegen werden die Rechte hier in den neuen Oberbegriff der Steuerungsrechte und die etablierte Kategorie der Informationsrechte unterteilt



## (1) Steuerungsrechte

Die Mitgliederversammlung ist der zentrale Ort für den Einfluss der Mitglieder. Im gesetzestypischen Verein hat der Vorstand die Mitgliederversammlung in den durch die Satzung bestimmten Fällen sowie dann zu berufen, wenn das Interesse des Vereins dies fordert (§ 36 BGB).<sup>255</sup> Zudem besteht eine Einberufungspflicht bei entsprechendem Verlangen eines Zehntels der Mitglieder (§ 37 Abs. 1 BGB).<sup>256</sup> Die wichtigsten Steuerungsrechte üben die Mitglieder als Kollektiv in der Mitgliederversammlung aus. In der Mitgliederversammlung und abseits davon verfügt das einzelne Mitglied aber auch über individuelle Rechte.

### (a) Kollektive Steuerungsrechte

Gem. § 32 Abs. 1 BGB besorgt die Mitgliederversammlung durch Beschlussfassung mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen diejenigen Angelegenheiten des Vereins, die nicht dem Vorstand zufallen. Dies betrifft insbesondere fünf Fälle, in denen es um die Kontrolle des Vorstandes geht.

Erstens bestellt die Mitgliederversammlung den Vorstand (§ 27 Abs. 1 BGB) und schließt ggfs. durch Beschluss den Anstellungsvertrag ab.<sup>257</sup> Zweitens kann sie über die Entlastung des Vorstandes abstimmen.<sup>258</sup> Damit wird die vergangene Geschäftsführung gebilligt und für die Zukunft das Vertrauen ausgesprochen. Was bei der Entlastung bekannt war oder bei sorgfältiger Prüfung der vorliegenden Unterlagen hätte bekannt sein müssen, kann folglich nicht Grundlage einer Abberufung, einer Kündigung oder eines (z.B. Schadensersatz-) Anspruchs sein. In Vertretung des Vereines hat die Mitgliederversammlung gem. § 27 Abs. 3 BGB i.V.m. § 665 BGB drittens ein Weisungsrecht und kann damit in umfangreichem Maße in die Geschäftsführung hineinregieren,<sup>259</sup> soweit der Vorstand die Leitung an einen Geschäftsführer delegiert hat, richtet sich die Weisung an diesen.<sup>260</sup> Auch wenn grundsätzlich der Vorstand zur Verfolgung von Ansprüchen gegen einzelne Vorstandsmitglieder verpflichtet ist, kann die Mitgliederversammlung viertens analog § 46 Nr. 8 GmbHG die Anspruchsverfolgung selbst übernehmen.<sup>261</sup> Prozessual kann dies

entweder durch Weisung oder durch die Bestellung eines Vertreters erfolgen, der mit der Anspruchsverfolgung beauftragt wird. Materiell kommen etwa Ansprüche aus § 280 Abs. 1 BGB (Schadensersatzanspruch), §§ 27 Abs. 3, 667 BGB (Herausgabeanspruch) oder § 812 Abs. 1 S. 1 BGB (Kondiktionsanspruch) in Betracht. In der Konsequenz des umfassenden Weisungsrechts liegt es schließlich fünftens, dass die Mitgliederversammlung mangels abweichender Regeln in der Satzung den Vorstand im Rahmen der §§ 226, 138 BGB jederzeit und ohne Grund abberufen kann (§ 27 Abs. 2 BGB).<sup>262</sup>

### (b) Individuelle Steuerungsrechte

Um die kollektiven Steuerungsrechte ausüben zu können, hat das Mitglied ein individuelles Anwesenheitsrecht in der Mitgliederversammlung.<sup>263</sup> Aus der Natur der Mitgliederversammlung folgen zudem ein Rede- sowie ein Antragsrecht.<sup>264</sup> Durch einen Antrag wird ein Beschluss herbeigeführt, bei dem jedem Mitglied weiterhin ein Stimmrecht zusteht (§ 32 Abs. 1 S. 3 BGB).

Zudem kann das Mitglied Rechtsverletzungen vor den Gerichten geltend machen. So kann das Mitglied die Wirksamkeit der in der Mitgliederversammlung gefassten Beschlüsse mithilfe der Feststellungsklage (§ 256 Abs. 1 ZPO) überprüfen lassen.<sup>265</sup> Weiterhin ist die Mitgliedschaft als sonstiges Recht i.S.v. §§ 823 Abs. 1, 1004 BGB geschützt, sodass das Mitglied nicht nur einen Schadensersatzanspruch, sondern auch einen Beseitigungs- und Unterlassungsanspruch gegen Vorstandshandeln geltend machen kann, wenn durch dieses rechtswidrig in sein Mitgliedschaftsrecht eingegriffen wird.<sup>266</sup> Und schließlich besteht die jedenfalls in der Wissenschaft für besondere Ausnahmefälle diskutierte Möglichkeit, dass das Mitglied als Prozessstandschafter Ansprüche des Vereins gegen den Vorstand geltend machen kann (*actio pro socio*), wenn dieser gegen seine Geschäftsführungspflichten verstößt.<sup>267</sup>

### (c) Bewertung

Durch die Bestellungs- und Abberufungskompetenz hat die

Mitgliederversammlung nicht nur die Möglichkeit, eine ihnen zuverlässig erscheinende Leitung auszusuchen, sondern diese auch an sich zu binden. Denn um wiedergewählt und nicht abberufen zu werden, wird der Vorstand den Verein nach dem Interesse der Mitglieder leiten.<sup>268</sup> Darüber hinaus wird der Vorstand nicht nur aus juristischen Gründen, sondern schon ehrenhalber eine Entlastung anstreben und auch deswegen die Gunst der Mitglieder anstreben.<sup>269</sup> Das Weisungsrecht vervollständigt die Steuerungsmöglichkeiten der Mitglieder, die damit den Vorstand zu einer konkreten Handlung verpflichten können.

Durch das Einberufungs-, Anwesenheits-, Rede- sowie Antragsrecht können die einzelnen Mitglieder sich Gehör verschaffen und auf nötige Steuerungsmaßnahmen hinwirken. Die umfassenden Klagerechte und die Möglichkeit, einen Vertreter zur Anspruchsdurchsetzung zu bestellen, sind schließlich nicht nur ein repressives Mittel zur Wiedergutmachung von Rechtsverletzungen, sondern ein präventiv wirkendes Instrument zur Verhaltenssteuerung.<sup>270</sup> Schon aus Scheu vor möglichen Klagen wird der Vorstand nämlich schadenstiftende Rechtsgutsverletzungen zu verhindern suchen. Somit stehen den Mitgliedern umfassende Rechte zu, mit denen sie die Vereinsleitung steuern können.

## (2) Informationsrechte

### (a) Kollektives Informationsrecht

Eine ausdrückliche gesetzliche Regelung besteht für das kollektive Informationsrecht mit dem Verweis des § 27 Abs. 3 BGB auf § 666 BGB.<sup>271</sup> Danach ist der Vorstand als Beauftragter verpflichtet, dem Verein als Auftraggeber die erforderlichen Nachrichten zu geben (Var. 1), auf Verlangen über den Stand des Geschäfts Auskunft zu erteilen (Var. 2) und nach der Ausführung des Auftrags Rechenschaft abzulegen (Var. 3). Im gesetzestypischen Verein ist die Mitgliederversammlung das Kontrollorgan und somit für den Verein zum Empfang dieser Informationen berechtigt.<sup>272</sup>

Die bedeutsamste Regelung ist § 666 Var. 1 BGB. Danach hat der Vorstand die Mitgliederversammlung derart umfassend über die

Vereinstätigkeit zu unterrichten, dass diese ihre Befugnisse sachgerecht wahrnehmen kann.<sup>273</sup> Der Umfang des Informationsrechts hängt dementsprechend von Größe und Tätigkeit des Vereins sowie von den Befugnissen der Mitgliederversammlung ab.<sup>274</sup> Sollten dem Verein andere Vereine (z.B. in großen Verbänden) oder Gesellschaften (z.B. zur Auslagerung von wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben) untergeordnet sein, erstreckt sich der Informationsanspruch auf deren Angelegenheiten, soweit diese eine erhebliche wirtschaftliche oder rechtliche Bedeutung für den Verein haben.<sup>275</sup>

Die Auskunftspflicht des § 666 Var. 2 BGB ist zwar eine umfassende, setzt jedoch einen Beschluss der Mitgliederversammlung voraus. Weil das einzelne Mitglied ein – sogleich noch zu erörterndes – individuelles Informationsrecht hat, wird von diesem kollektiven Informationsrecht nur in den seltenen Fällen Gebrauch gemacht werden, in denen das einfache Informationsrecht nicht ausreicht.<sup>276</sup>

§ 666 Var. 3 BGB erfordert schließlich eine Rechenschaft über die Vorstandstätigkeit, also gem. § 259 Abs. 1 BGB eine Rechnung, die eine geordnete Zusammenstellung der Einnahmen und Ausgaben enthält. Nach dem Wortlaut des § 666 Var. 3 BGB hat diese „nach der Ausführung“, also zum Schluss jeder Amtsperiode des Vorstands zu erfolgen. Um der Mitgliederversammlung eine umfassende Kontrolle zu ermöglichen, scheint es jedenfalls in dem gesetzestypischen Verein angebracht, über den Wortlaut hinaus eine periodische Rechenschaft bei jeder ordentlichen Mitgliederversammlung zu fordern.<sup>277</sup> Für die Praxis ist dies jedoch ungeklärt.

#### (b) Individuelles Informationsrecht

Ein daneben bestehendes, individuelles Informationsrecht ist im Vereinsrecht nicht kodifiziert. Gleichwohl ist allgemein anerkannt, dass das einzelne Mitglied im Rahmen der Mitgliederversammlung ein Recht auf Auskunft hat, soweit diese zur sachgemäßen Beurteilung des Gegenstands der Tagesordnung erforderlich ist. Während einige dieses Recht schlicht aus dem Mitgliedschaftsrecht herleiten,<sup>278</sup> wird herrschend § 131 AktG analog angewandt.<sup>279</sup>

Außerhalb der Mitgliederversammlung steht dem Mitglied kein generelles Informationsrecht zu.<sup>280</sup> Ob hingegen bei berechtigtem Interesse Auskunft oder Einsicht gewährt werden muss, wird sehr unterschiedlich beurteilt.<sup>281</sup> In der Praxis besteht jedenfalls die Tendenz, in begründeten Einzelfällen ein Einsichts-, nicht jedoch ein Auskunftsrecht zu gewähren.<sup>282</sup>

### (c) Bewertung

Das Gesetz gibt mithin den Mitgliedern die theoretische Möglichkeit, umfassende Kenntnis über die Vereinsleitung zu erlangen. Die Informationsrechte der Vereinsmitglieder scheinen in der Theorie jedoch besser, als diese in der Praxis sind. Die Berichtspflichten des Vorstands sind konturenlos und jedenfalls für große Vereine mit einem umfassenden Tätigkeitsfeld unzureichend. Sind Tätigkeitsfelder in eine andere Organisation ausgegliedert worden, ist die Informationsbeschaffung noch schwieriger.<sup>283</sup> Weil der Vorstand von sich aus nur wenig von seiner Arbeit berichten muss, sind die Mitglieder auf ihr Auskunftsrecht in der in der Regel nur selten zusammenkommenden Mitgliederversammlung angewiesen,<sup>284</sup> um sich ein wirkliches Bild von der Vorstandstätigkeit machen zu können. Dass in der zeitlich begrenzten Mitgliederversammlung auftauchende Fehler im Vorstandshandeln aufgedeckt werden können, ist vor diesem Hintergrund nur in seltenen Fällen anzunehmen. Vielmehr besteht die Gefahr, dass ein erfahrener Vorstand durch eine geschickte Tagesordnung, Antrags-, Frage- oder Rednerliste, durch Ermunterung von Redebeiträgen mit ihm sympathisierender Mitglieder sowie durch ungenaue Antworten das Auskunftsrecht aushebelt.<sup>285</sup> Aufgrund der wenigen und restriktiven Urteile<sup>286</sup> wird man annehmen müssen, dass auch das Auskunftsrecht außerhalb der Mitgliederversammlung dieses Informationsdefizit nicht behebt.<sup>287</sup>

### (3) Möglichkeiten beschränkender Satzungsbestimmung

Die aufgezeigten Steuerungs- und Informationsrechte bestehen nur im gesetzestypischen Verein. Das Gesetz lässt jedoch an einigen Stellen (wie

etwa in § 40 BGB) eine andere Organisationsgestaltung und damit auch eine Einschränkung der Mitgliederrechte durch eine abweichende Satzungsbestimmung zu. Entgegen dem Wortlaut des Gesetzes ist jedoch nicht jede beliebige Abweichung möglich. Vielmehr wird nur geregelt, dass durch die Satzung Mitgliedschaftsrechte eingeschränkt werden können. Die Grenze (also den Umfang) der möglichen Beschränkungen zeigen die §§ 134, 138, 242 BGB auf,<sup>288</sup> wonach eine die Mitgliederrechte zu stark beschneidende Satzungsbestimmung nichtig ist.

Die für diese Generalklauseln ausschlaggebenden Wertungen ergeben sich aus der Verfassung. Die Freiheit, die Mitgliedschaftsrechte in der Vereinssatzung nach eigenem Belieben zu regeln, wird zunächst von der Vereinsautonomie (Art. 9 Abs. 1 GG) als spezieller Ausformung der Privatautonomie garantiert.<sup>289</sup> Nach dem BVerfG umfasst diese die „Selbstbestimmung über die eigene Organisation, das Verfahren ihrer Willensbildung und die Führung ihrer Geschäfte“<sup>290</sup> und geht so weit, dass auch die Beschränkung der eigenen Selbstverwaltungsrechte durch Satzung geschützt ist.<sup>291</sup> Die Freiheit des Art. 9 Abs. 1 GG besteht jedoch nicht grenzenlos. Sie wird vielmehr durch die Rechte der Mitglieder, des Vereins, Dritter oder der allgemeinen Justizgewährungspflicht begrenzt.<sup>292</sup>

Wo genau verlaufen jedoch die verfassungsrechtlichen Grenzen, ab wann setzt also die Nichtigkeit der Satzungsbestimmung gem. §§ 134, 138, 242 BGB ein? Als abstrakter Maßstab ist anerkannt, dass die Vereinsautonomie nicht so weit gehen kann, dass die Mitglieder das Schicksal des Vereins vollständig aus den Händen geben. Dem Verein müsse noch eine eigene Bedeutung zukommen, er dürfe nicht bloß als rechtlich verselbständigtetes Sondervermögen eines Dritten fungieren. Dies sei zumindest dann der Fall, wenn mangels eigener Willensbildung und gemeinsamer Zweckverfolgung eine hinreichende Selbständigkeit nicht mehr bestehe.<sup>293</sup> Freilich variiert der Maßstab auch nach der Natur des Vereins. So ist etwa die Satzungskontrolle kirchlicher Vereine aufgrund des kirchlichen Selbstbestimmungsrechts gem. Art. 4 Abs. 1, 2 GG i.V.m. Art. 140 GG, 137 Abs. 3 WRV großzügiger, bei Monopolvereinen hingegen enger.<sup>294</sup>

Konkretere Erkenntnisse lassen sich nur anhand von Einzelfällen gewinnen. Daher soll zunächst die Beschränkbarkeit einzelner Rechte

beleuchtet und sodann auf zwei Vereinsstrukturen eingegangen werden, die durch die Satzungsautonomie möglich werden und die eine weitere Mediatisierung der Mitgliedschaftsrechte zur Folge haben.

#### (a) Beschränkbarkeit der Rechte im Einzelnen

Die Kompetenz der Mitgliederversammlung kann gem. §§ 32, 40 BGB durch die Satzung eingeschränkt werden. Während früher ein vollständiges Entfallen der Mitgliederversammlung als zulässig erachtet wurde,<sup>295</sup> wird heute die Existenz der Mitgliederversammlung zumindest für die Ausübung einiger weniger Kompetenzen gefordert. Überwiegend wird die Minimalkompetenz der Mitglieder darin gesehen, den Verein aufzulösen (§ 41 BGB)<sup>296</sup> sowie die Einberufung der Mitgliederversammlung zu verlangen (§§ 36, 37 BGB).<sup>297</sup> In der konkreten Ausgestaltung besteht jedoch ein weiter Spielraum. So sind die Einberufungsvoraussetzungen bereits nach dem Wortlaut des § 36 BGB in der Satzung zu bestimmen. Auch das Einberufungsrecht des § 37 Abs. 1 BGB ist nach § 40 BGB dispositiv, wobei aber zumindest eine Anhebung des Mindestquorums auf 50% oder mehr häufig für unzulässig erachtet wird.<sup>298</sup> Selbst das Recht zur Satzungsänderung kann gem. § 40 BGB durch hohe Anwesenheits- und Formerfordernisse erschwert oder, wenn auch in gewissen Grenzen, vollständig der Mitgliederversammlung entzogen werden.<sup>299</sup> Schließlich kann gem. § 40 BGB durch die Satzung § 27 Abs. 3 BGB und damit das kollektive Informationsrecht zwar wohl nicht völlig ausgeschlossen, dafür aber beschränkt werden.<sup>300</sup>

Die Bestellungs- und Anstellungskompetenz<sup>301</sup> der Mitgliederversammlung (§ 27 BGB) ist ebenfalls dispositiv (§ 40 BGB), was zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet. So kann die Satzung bestimmen, dass der Vorstand seine Nachfolger selbst bestimmt (sog. *Selbstergänzung* oder *Kooptation*), ein anderes Organ die Vorstandswahl vornimmt oder ein Dritter kraft seiner familiären, politischen oder kirchlichen (sog. *geborenen*) Position Mitglied des Vorstands wird oder den Vorstand auswählt.<sup>302</sup> Auch können Genehmigungen der Vorstandswahl durch Dritte in der Satzung verankert werden.<sup>303</sup> Die Möglichkeit der Abberufung des Vorstandes kann ebenfalls satzungsmäßig

erschwert werden. Bereits nach dem Wortlaut des § 27 Abs. 2 BGB kann diese unter die Voraussetzung eines wichtigen Grundes gestellt werden. Darüber hinaus kann die Abberufungskompetenz auf ein anderes Organ übertragen werden, wobei strittig ist, ob die Mitgliederversammlung dann weiterhin die Vorstandsbestellung aus wichtigem Grund widerrufen kann.<sup>304</sup> Ebenso kann auch die Entlastungskompetenz auf andere Organe durch die Satzung übertragen werden.<sup>305</sup>

Die Möglichkeit, an der Willensbildung des Vereins mitzuwirken, ist prägender Teil der Mitgliedschaft und das Anwesenheitsrecht daher unverzichtbar.<sup>306</sup> Ähnliches gilt für das Antragsrecht, auch wenn die Satzung dieses durch weitere Erfordernisse wie etwa eine Frist oder eine Unterstützung durch andere Mitglieder erschweren kann.<sup>307</sup> Das Stimmrecht als zwar unentziehbares, aber nicht unverzichtbares Recht kann sehr viel stärker beschnitten werden. So kann etwa bestimmten Mitgliedern ein unterschiedliches Stimmgewicht zugewiesen oder – etwa im Falle sog. Fördermitglieder – sogar vollständig abgesprochen werden.<sup>308</sup> Die Klagerechte sind hingegen ebenfalls Mindestinhalt der Vereinsmitgliedschaft und daher nicht vollständig ausschließbar.<sup>309</sup>

### (b) Delegiertenversammlung

In großen Vereinen und Verbandsstrukturen sind Mitgliederversammlungen häufig wegen ihrer großen Anzahl von Mitgliedern schwerfällig. In solchen Vereinen wird häufig ein weiteres Organ, die Delegierten- oder auch Vertreterversammlung, eingeführt.<sup>310</sup> Gesetzliche Grundlage ist erneut § 40 BGB, der § 32 BGB für abdingbar erklärt. Eine weitergehende Regelung der Delegiertenversammlung findet sich lediglich im Genossenschaftsrecht (vgl. § 43a GenG). Die nähere Ausgestaltung für den Verein erfolgt daher auch insoweit durch die Satzung in dem Rahmen der §§ 134, 138, 242 BGB.

Die Vereinsmitglieder wählen in einer solchen Konstellation die Delegierten für eine in der Satzung bestimmte Amtszeit. Findet dies etwa durch Briefwahl statt und weist die Satzung der Mitgliederversammlung auch keine weitergehenden Aufgaben zu, tritt die Delegiertenversammlung weitestgehend an die Stelle der Mitgliederversammlung. Für die



Delegiertenversammlung gelten dann dieselben Regeln wie sonst für die Mitgliederversammlung. Die Delegierten haben also etwa die entsprechenden Informations- und Kontrollrechte. Die ordentlichen Mitverwaltungs- und Schutzrechte der nicht in die Delegiertenversammlung gewählten Mitglieder beschränken sich hingegen auf die Wahl der Delegiertenversammlung, die entweder in einer einberufenen Mitgliederversammlung oder durch Briefwahl erfolgt.

### (c) Verbandsstrukturen

Für einige Vereine kann es aus organisatorischen Gründen sinnvoll sein, eine gesellschaftsrechtliche Form der Zusammenarbeit zu begründen oder gesellschaftsrechtliche Untergliederungen vorzunehmen.<sup>311</sup> Zwei Varianten sind besonders geläufig,<sup>312</sup> die auch als Mischform und in mehrstufigen Ebenen vorkommen.<sup>313</sup> Die erste Gestaltung wird dadurch ermöglicht, dass die Mitglieder des Vereins juristische Personen sein können.<sup>314</sup> Deswegen können Vereine gemeinsam einen sogenannten Vereinsverband (als Dachverein) gründen.<sup>315</sup> Eine eher horizontale Gliederung besteht mit der zweiten Gestaltungsmöglichkeit, dem sogenannten Zentralverband<sup>316</sup> (als Dachverein), in dem die Mitglieder von Zweigvereinen gleichzeitig Mitglieder des Zentralverbandes sind.<sup>317</sup> In der Praxis ist eine Untergliederung in bis zu fünf Stufen üblich, etwa in einen Bundesverband, Landesverbände, Bezirksverbände, Kreisverbände und Ortsgruppen.<sup>318</sup>

Die Satzungsautonomie ermöglicht Strukturen zur Koordination von Mitgliedern und Vereinen. So wird die Mitgliederversammlung im Zentralverband<sup>319</sup> regelmäßig durch eine Delegiertenversammlung ersetzt, in der die Delegierten ihre jeweiligen Zweigvereine repräsentieren.<sup>320</sup> Häufig sind in den Vereinssatzungen auch Weisungsrechte und Zustimmungsvorbehalte zugunsten des Dachvereins vorgesehen.<sup>321</sup> Genehmigungsvorbehalte zugunsten des Dachvereins kommen in Bezug auf die Zweigvereine für die Ernennung ihrer Leitung,<sup>322</sup> Satzungsänderung,<sup>323</sup> die Aufnahme oder den Ausschluss ihrer Mitglieder<sup>324</sup> und den Abschluss bestimmter Verträge<sup>325</sup> in Betracht. Zudem können die Satzungen den Dachverband zu der Auflösung oder den

Ausschluss eines Vereins durch den Dachverein ermächtigen, wie dies in § 16 PartG für Parteien geregelt ist.<sup>326</sup>

#### (d) Bewertung

Die gesetzlichen Regelungen, die eine Kontrolle durch die Mitglieder sicherstellen soll, sind weitestgehend abdingbar. Dadurch kann und wird häufig die Entscheidungs- und Kontrollbefugnis der Mitgliederversammlung auf vereinsexterne Dritte oder gar die Vereinsfunktionäre selbst verschoben.<sup>327</sup> Legt die Satzung die Beststellungs- und Abberufungskompetenz in die Hände Dritter, wird sich das Vorstandsmitglied an den Wünschen dieses Dritten orientieren.<sup>328</sup> Erfolgt die Bestellung durch Kooptation, gewinnen persönliche Sympathie und Konformität innerhalb des Vorstands an Bedeutung.<sup>329</sup> Ähnlich verhält es sich mit Zustimmungsrechten höherer Stufen im Verband, die die Ernennung von potentiellen Konkurrenten oder Gegnern zu Leitern untergeordneter Organisationen zumeist verhindern werden.<sup>330</sup> Zwar entscheiden auch in Verbänden in der Theorie die Mitglieder selbst über Struktur und Wesen des Dach- und Zweigvereins. Praktisch werden die Kontrollmöglichkeiten des einzelnen Mitglieds jedoch geschwächt und eine weitere Machtverlagerung auf die Vereinsfunktionäre ermöglicht.<sup>331</sup> Ein Gesetzesentwurf hat 1977 dieses Kontrolldefizit durch einen größeren Mitgliederschutz, mehr Transparenz und die Einführung eines Beauftragten für das Verbändewesen zu minimieren versucht,<sup>332</sup> scheiterte jedoch. Eine ähnliche Mediatisierung der Mitgliedschaftsrechte findet freilich auch durch die häufige<sup>333</sup> Ausgliederung von Organisationsteilen auf Kapitalgesellschaften (insb. auf eine gGmbH) statt. Denn auf diese Gesellschaften können die Vereinsmitglieder nur noch mittelbar über das Leitungsorgan ihres Vereins Einfluss nehmen.<sup>334</sup>

Doch auch durch kleinere Organisationsveränderungen können die Kontrollmöglichkeiten der Mitgliederversammlung stark beschnitten werden. Wird die Mitgliederversammlung etwa nur in ein- oder sogar mehrjährigen Abständen einberufen, können die Mitglieder oft nur eine nachträgliche Plausibilitätsprüfung vornehmen.<sup>335</sup> Auf die laufenden Entwicklungen Einfluss zu nehmen, bleibt der Mitgliederversammlung

dann jedenfalls in Großvereinen, in denen eine Einberufung nach § 37 BGB kaum zu bewältigen ist,<sup>336</sup> verwehrt. Die Satzungskontrolle an-hand des weiten Maßstabes der §§ 134, 138, 242 BGB bewahrt lediglich vor der vollkommenen Entmachtung des Mitglieds.<sup>337</sup>

Durch die Vereinsautonomie haben es die Mitglieder zwar letztlich in der Hand, für angemessene Kontrollstrukturen zu sorgen.<sup>338</sup> Doch jedenfalls in großen Vereinen scheinen diese Möglichkeiten nicht genutzt zu werden. Die Ausgestaltung der Vereinsorganisation reguliert sich dort nicht durch das Prinzip der Privatautonomie.<sup>339</sup> Vielmehr sind Satzungen die Regel, die die Kontrollmöglichkeiten durch die Mitglieder einschränken.<sup>340</sup>

Eine Prüfung der Mitgliederstrukturen großer Umweltorganisationen gab 2002 einen Einblick in diese Praxis.<sup>341</sup> 12 der 19 geprüften Organisationen besaßen keine einfach nachvollziehbare Organisationsstruktur. Viele der Organisationen hatten zudem zwei Kategorien von Mitgliedschaften: Die stimmberechtigte Mitgliedschaft und eine nicht-stimmberechtigte Mitgliedschaft, die letztlich vor allem ein Instrument der Spendensammlung (*fundraising*) ist. Frappant sind dabei die Verhältnisse in einigen besonders großen Organisationen: Das *Komitee gegen den Vogelmord* verfügte etwa über 507 stimmberechtigte Mitglieder und 5.000 Fördermitglieder, die *Deutsche Umwelthilfe* über ein Verhältnis von 221 zu 85.500. Im *Greenpeace e.V.* stehen sogar 510.000 Fördermitgliedern nur 40 stimmberechtigten Mitgliedern gegenüber. Nach seiner aktuellen Satzung wird ein Viertel dieser 40 stimmberechtigten Mitglieder von den sich im Verein engagierenden Mitgliedern gewählt, der Rest wird überwiegend durch Mitarbeiter und andere, internationale Vereinsfunktionäre bestimmt.<sup>342</sup> Aus der Sicht guter Leitungs- und Kontrollstrukturen ist dies freilich bedenklich.

Ein weiteres Beispiel für die weitgehende Einschränkung der Mitgliederrechte ist der ADAC.<sup>343</sup> Die Einladung zu den Mitgliederversammlungen erfolgt unauffällig auf einer Seite des Clubmagazins. Das einzelne Mitglied kann allerdings zunächst nicht an der Hauptversammlung des Dachverbandes teilnehmen, sondern nur an der Versammlung des Regionalclubs. Hierfür muss er seine Teilnahme zwei Wochen im Voraus erklären. Will er zudem ein Rederecht haben, muss er dies vier Wochen zuvor per Einschreiben beantragen und die

Unterstützung durch 50 weitere Mitglieder nachweisen.

Bedenkt man die normale Entwicklung eines Vereins, erstaunt die Praxis nicht. Die Satzung wird ursprünglich von den Gründungsmitgliedern aufgestellt und auf die Kontrolle eines kleinen Vereins zugeschnitten. Mit dem Wachstum des Vereins steigt die Komplexität und es werden professionelle Führungskräfte erforderlich,<sup>344</sup> die schon bald über einen Kompetenz- und Wissensvorsprung gegenüber den Mitgliedern verfügen. Grundsätzliche Konflikte lassen sich dann nur schwer vermeiden.<sup>345</sup> Satzungsänderungen, welche der zunehmenden Größe des Vereins Rechnung tragen, werden daher im Zweifel von den hauptamtlichen Führungskräften vorbereitet und deswegen eher eine Abnahme der Kontrollmöglichkeiten vorsehen. Wollen einige Mitglieder weitergehende Kontrollstrukturen etablieren, wird die Organisationsleitung dies stets als Misstrauensvotum auffassen. Gegen ihren Willen wird es nicht leicht sein, die für eine Satzungsänderung erforderlichen Mehrheiten, etwa die Dreiviertelmehrheit gem. § 33 Abs. 1 BGB im gesetzestypischen Verein, zu erhalten.

Auch dem historischen Gesetzgeber waren die Gefahren eines Kontrollverlusts durch abweichende Satzungsgestaltungen in großen Organisationen bekannt. Für die typische Rechtsform großer erwerbswirtschaftlicher Unternehmen, der Aktiengesellschaft, hat er nämlich das Prinzip der Satzungsstrenge normiert (vgl. § 23 Abs. 5 AktG).<sup>346</sup> Dass ein vergleichbarer Schutz nicht für den Verein besteht, wird daran liegen, dass der historische Gesetzgeber als Leitbild einen kleinen Verein vor Augen hatte.<sup>347</sup> An einen wirtschaftlich tätigen Verband mit zahlreichen Arbeitnehmern und Tochtergesellschaften dachte er nicht.

#### (4) Wahrnehmung der Kontrollmöglichkeiten

Wie sehr die Kontrollmöglichkeiten tatsächlich genutzt werden, lässt sich anhand der vorangegangenen Analyse der bestehenden Gesetzeslage und möglichen Satzungsbestimmungen nur vermuten. Empirische Untersuchungen könnten näheren Aufschluss geben, sind jedoch rar. Nur die im Vergleich zu der Erwerbswirtschaft (auch in Anbetracht der

unterschiedlichen Größen beider Sektoren) verhältnismäßig sehr geringe Anzahl der Urteile zu den Pflichten des Vorstandes und den Rechten der Mitglieder spiegeln ein geringes Kontrollinteresse der Mitglieder wider.<sup>348</sup>

Dies wird durch theoretische Überlegungen bestätigt, die die Interessen von Gesellschaftern erwerbswirtschaftlicher Unternehmen mit denjenigen der Mitglieder gemeinnütziger Vereine vergleichen.<sup>349</sup> Kommt es zu einem Prinzipal-Agenten-Konflikt, erfordert dessen Lösung einen gewissen Aufwand, beispielsweise weitere Nachforschungen zur Beseitigung der Informationsasymmetrien, die Auswahl eines besseren Agenten oder eine gerichtliche Anspruchsverfolgung. Hier wird jeder Prinzipal eine Kosten-Nutzen Abwägung vornehmen. Während der Nutzen des Gesellschafters eine Steigerung des Unternehmenswerts und damit ein höherer finanzieller Gewinn ist, liegt der Nutzen des Vereinsmitgliedes in einer effektiveren Verfolgung des ideellen Vereinszwecks. Da typischerweise der finanzielle Nutzen eine höhere Priorität als der ideelle hat,<sup>350</sup> lohnt sich der Aufwand für das Mitglied erst bei größeren Konflikten.<sup>351</sup> Erneut verringert sich die Wahrscheinlichkeit des Einschreitens mit zunehmender Größe des Vereins, ähnlich wie bei Aktien im Streubesitz,<sup>352</sup> weil das Mitglied dann eher geneigt sein wird, auf die Initiative anderer Vereinsmitglieder zu hoffen (sog. Trittbrettfahrerproblem).<sup>353</sup> Eine noch viel größere Zurückhaltung besteht freilich bei Mitgliedern, die selbst oder deren Freunde und Verwandte im Verein angestellt sind oder mit diesem wirtschaftliche Verbindungen unterhalten.<sup>354</sup> Aus einfachen Kosten-Nutzen Erwägungen hat das Mitglied daher häufig ein rationales Desinteresse (sog. rationale Apathie) an einer Kontrolle des Vorstandes.<sup>355</sup>

Die Motivation zur Wahrnehmung der Kontrollrechte ist zudem umso geringer, je leichter dem Mitglied der Austritt fällt. Mitglieder werden sich umso schwerer mit einem Austritt tun, je mehr sie finanziell oder ideell in den Verein investiert haben, je weniger sie ihre vereinspezifischen Ziele anderweitig verfolgen können und je stärker sie auf diese angewiesen sind. Dies hängt vom Einzelfall ab.<sup>356</sup> Anders als in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, in denen ein unzufriedener Gesellschafter meist mit dem Gefühl ausscheidet, keine optimale Rendite erhalten zu haben, hat das Vereinsmitglied, das beim Vereinseintritt keine Vermögenseinlage

erbringt, durch den Vereinsaustritt zunächst einen finanziellen Vorteil: Es wird von der Beitragsverpflichtung befreit. Wer Missstände in seinem Verein nicht tolerieren will, tritt daher häufig eher aus, als dass er gegen sie angeht.<sup>357</sup>

Dies bestätigt die allgemeine Annahme, dass den Mitgliedern gemeinnütziger Vereine häufig die Motivation zur Kontrolle des Vereinsvorstandes fehlt.<sup>358</sup> Zugleich mag es als Erklärung für einige Symptome dienen, wie etwa die niedrige Teilnahmequote an Mitgliederversammlungen<sup>359</sup> und die geringe Zahl von Gerichtsentscheidungen zu der Einzelklagebefugnis des Mitglieds<sup>360</sup> oder den Pflichten des Vorstands.<sup>361</sup> Und letztlich mag es auch erklären, warum der deutsche Gesetzgeber<sup>362</sup> trotz häufiger Mahnungen aus der Wissenschaft<sup>363</sup> und einiger Gesetzesentwürfe<sup>364</sup> keinen besonderen Druck verspürt hat, das Vereinsrecht grundlegend zu reformieren.

#### (5) Fazit

Die Mitgliederversammlung eines gesetzestypischen Vereins verfügt über stark ausgeprägte Steuerungsrechte. Augenscheinlich hatte der Gesetzgeber jedoch bei der Normierung des Vereinsrechts das Leitbild eines kleinen Vereins vor Augen.<sup>365</sup> Schon die gesetzestypischen Informationsrechte versetzen die Mitglieder eines großen Vereins hingegen nicht in die Lage, ihre Steuerungsrechte effektiv wahrnehmen zu können.<sup>366</sup> Hinzu kommt eine weitgehende Abdingbarkeit der mitgliedschaftlichen Kontrollrechte, wovon in der Praxis auch Gebrauch gemacht wird. Das rationale Desinteresse des Vereinsmitglieds und eine häufig geringe Austrittsschwelle führen schließlich dazu, dass sich die Mitgliederversammlung oft keine ausreichenden Kontrollrechte sichert und dass sie die bestehenden Kontrollrechte selten wahrnimmt. Dass die Mitglieder großer Vereine die Vereinsleitung tatsächlich und effektiv kontrollieren, kann daher nicht angenommen werden.<sup>367</sup>

#### b) Gesellschafter (Kapitalgesellschaften)

Inzwischen gibt es auch einige gemeinnützige Kapitalgesellschaften im

Dritten Sektor, insbesondere die Aktiengesellschaft<sup>368</sup> und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung<sup>369</sup>. Die zivilrechtliche Kontrolle über die Organisationsleitung wird hier primär durch die Gesellschafter ausgeübt. Im Vergleich zu den Vereinsmitgliedern besitzen diese ähnliche und zum Teil noch weitergehende Steuerungs- und Informationsrechte (vgl. nur §§ 118 ff. AktG, 45 ff. GmbHG). Eine Einschränkung dieser Rechte ist in der Aktiengesellschaft aufgrund der Satzungsstrenge (§ 23 Abs. 5 AktG) nur schwer, in der Gesellschaft mit beschränkter Haftung hingegen weitgehend möglich.<sup>370</sup>

Allerdings dürfen die Gesellschafter (in ihrer Eigenschaft als Gesellschafter) grundsätzlich keine Gewinnanteile oder sonstigen Zuwendung aus den Mitteln der gemeinnützigen Gesellschaft erhalten (§ 55 Abs. 1 Nr. 1 S. 2 AO).<sup>371</sup> Damit fehlt ebenso wie im Verein ein finanzieller Anreiz zur Wahrnehmung der Kontrollrechte.<sup>372</sup> Ferner sind die Gesellschafter häufig ihrerseits Vereine und Stiftungen, sodass die Kontrolle von deren Leitungsorganen abhängt und jedenfalls durch die Vereinsmitglieder nur mittelbar ausgeübt werden kann. Den Gesellschaftern kommt im Dritten Sektor somit ebenfalls nur eine eingeschränkte Kontrollfunktion zu.

### c) Andere Mitglieder des Leitungsorgans

Im anglo-amerikanischen Organisationsrecht, das grundsätzlich von einer sogenannten monistischen Struktur ohne Aufsichtsorgan ausgeht, kommt insbesondere bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen der Kontrolle innerhalb des Leitungsorgans eine große Bedeutung zu. Da deutsche gemeinnützige Organisationen jedenfalls nach dem gesetzgeberischen Leitbild ebenfalls monistisch aufgebaut sind, haben rechtsvergleichende Untersuchungen diese Kontrollart auch in Deutschland stärker in das Bewusstsein gerufen.<sup>373</sup>

Im Grundsatz obliegt die Geschäftsführung dem Vereins- und Stiftungsvorstand gemeinschaftlich. Erfolgt jedoch in Vorständen mit mehreren Mitgliedern eine Ressortaufteilung, korreliert die Abgabe von Geschäftsführungsaufgaben mit einer an ihre Stelle tretenden Überwachungspflicht.<sup>374</sup> Das Vorstandsmitglied, das eine Aufgabe abgibt,

muss also deren sachgerechte Erfüllung kontrollieren. Sollte es zu rechtswidrigem Verhalten eines Vorstandsmitglieds kommen, folgt daraus auch die Pflicht, Ansprüche der gemeinnützigen Organisation gegen dieses Vorstandsmitglied – gegebenenfalls gerichtlich – zu verfolgen.<sup>375</sup> Eine darüber hinausgehende Kontrollmöglichkeit besteht für den Fall, dass der Vorstand über die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder entscheidet.<sup>376</sup>

Anders als etwa im Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (vgl. § 34 S. 1 VAG) muss weder der Verein noch die Stiftung einen Vorstand von mehr als einer Person haben.<sup>377</sup> In der Regel bestehen die Vorstände gemeinnütziger Organisationen jedoch aus mehreren Personen.<sup>378</sup> Dennoch kann die Effektivität der Kontrolle innerhalb des Leitungsorgans bezweifelt werden. Im deutschen Rechtssystem, das anders als das anglo-amerikanische keine Unterscheidung zwischen *inside* und *outside directors* kennt,<sup>379</sup> sind oft die Aufgaben und Interessen der Agenten sehr ähnlich ausgerichtet. Im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmensgremien besteht in Organen gemeinnütziger Organisationen auch häufig kein vergleichbarer Gruppendruck.<sup>380</sup>

Mit der Kooptation, die im Verein selten<sup>381</sup> und in der Stiftung häufig<sup>382</sup> anzutreffen ist, besteht etwa die Gefahr, dass sich die Vorstandsmitglieder gegenseitig im Amt halten und freundlich gesonnene Nachfolger wählen, statt die Bestellungskompetenz als Druckmittel für effektives Vorstandshandeln einzusetzen.<sup>383</sup> Auch mit einer wirksamen Geltendmachung von Ansprüchen des Vereins gegen Vorstandsmitglieder ist nicht zu rechnen.<sup>384</sup> Denn abgesehen von der persönlichen Verbundenheit wird sich jedes Vorstandsmitglied selbst fragen lassen müssen, warum es die Entstehung des Anspruchs nicht bereits zuvor – etwa im Rahmen seiner Überwachungspflicht – verhindert hat. So wird eine Pflichtverletzung eines Vorstandskollegen häufig eine ähnliche Pflichtverletzung der übrigen Vorstandsmitglieder implizieren. Außerdem wird das Vorstandsmitglied insgeheim befürchten, dass durch die Verfolgung von Ansprüchen gegen ein anderes Vorstandsmitglied eine Kultur geschaffen wird, die eines Tages auch die Geltendmachung von Ansprüchen gegen ihn selbst begünstigt. Damit besteht letztlich die Tendenz, dass die Vorstände durch die gemeinsame gemeinnützige



Aufgaben- und persönliche Interessenverfolgung kollegial verbunden werden und eine gegenseitige Kontrolle nur geringfügig stattfindet.<sup>385</sup>

#### d) Aufsichtsorgan

Ein Aufsichtsorgan kann die Kontrolle über die Leitung in gemeinnützigen Organisationen übernehmen.<sup>386</sup> Ein eigenes Aufsichtsorgan ist etwa für die Aktiengesellschaft (§ 95 AktG), die Genossenschaft mit mehr als 20 Mitgliedern (§ 9 Abs. 1 GenG) sowie die Kommanditgesellschaft auf Aktien, die Gesellschaft mit beschränkter Haftung und den Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit mit in der Regel mehr als 500 Arbeitnehmern (§ 1 Abs. 1 DrittelbG) vorgeschrieben. Von Vereinen fordert das Gesetz kein Aufsichtsorgan; eine entsprechende Regelung für Wohnungsbauvereine (§ 1 VO zur Durchführung des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes<sup>387</sup>) ist nicht mehr in Kraft. Für Stiftungen war ein Aufsichtsorgan gem. § 10 Abs. 2 S. 2 StifG Bln a.F. vorgesehen.<sup>388</sup> Danach mussten Berliner Familienstiftungen als Ausgleich zur reduzierten staatlichen Aufsicht einen Aufsichtsrat haben. Mittlerweile sieht § 10 Abs. 2 S. 2 StifG Bln jedoch nur noch vor, dass die Stiftungsaufsichtsbehörde auf die Errichtung eines solchen Aufsichtsrats hinwirken soll.

In Verein und Stiftung liegt es somit grundsätzlich in der Autonomie der Satzungsgeber, ob ein Aufsichtsorgan eingerichtet wird.<sup>389</sup> In einer Umfrage der *Caritas* gaben 31,1% der Organisationen an, ein Aufsichtsorgan zu besitzen.<sup>390</sup> Nach der *StiftungsStudie* hatten 77% der an der Umfrage teilnehmenden Stiftungen ein Aufsichtsorgan.<sup>391</sup> Da das Aufsichtsorgan häufig in Stiftungen als Ausgleich für die nur in Vereinen bestehende Mitglieder- oder Delegiertenversammlung eingerichtet wird, dürfte die Quote selbst bei großen Vereinen deutlich geringer sein.<sup>392</sup> Zudem hängt die Ausgestaltung des Aufsichtsorgans stark von der jeweiligen Satzung ab.<sup>393</sup> Die Existenz eines Aufsichtsorgans sagt nämlich mangels zwingender Gesetzesvorschriften im Vereinsrecht noch wenig über seine Kontrollrechte aus. Außerdem sind die Mitglieder des Aufsichtsorgans häufig ehrenamtlich tätig, sodass das Organ in der Abwesenheit weiterer Strukturen häufig nicht zu einer wirksamen

Kontrolle in der Lage ist.<sup>394</sup> Etwaig bestehende Kontrolldefizite in gemeinnützigen Organisationen werden also bislang nur teilweise durch die Schaffung von Aufsichtsorganen kompensiert.

#### e) Leistungsempfänger

Eine zivilrechtliche Kontrolle der Leitungsorgane durch die Leistungsempfänger, die keine Mitglieder sind,<sup>395</sup> wird grundsätzlich nur für das Stiftungsrecht diskutiert, in dem die Leistungsempfänger als Destinatäre bezeichnet werden.<sup>396</sup> Grund hierfür ist neben angloamerikanischen Rechtsvergleichen<sup>397</sup> die Rechtsprechung des Reichsgerichts zur Familienstiftung. Das Reichsgericht<sup>398</sup> sprach dessen Destinatären ein „auf Privatrechtstitel begründetes Überwachungsrecht“ zu, aus dem ein „unmittelbares Rechtsverhältnis der Bezugsberechtigten nicht bloß zur Stiftung, sondern auch zu deren Verwaltungsorganen“ entstehe. Zudem hätten diese die Befugnis, „die Verwaltung der Stiftung daraufhin zu überwachen, ob sie gesetz- und stiftungsgemäß geführt werde“.

Ein solches Rechtsverhältnis wird heute jedoch ganz überwiegend abgelehnt.<sup>399</sup> Zwar erleiden durch eine Schädigung der Stiftung letztlich die Destinatäre einen mittelbaren Schaden. Der Leistungsanspruch ist jedoch kein absolutes Recht (i.S.d. § 823 Abs. 1 BGB) und die Satzung keine Rechtsnorm (i.S.d. § 823 Abs. 2 BGB), sodass schon deswegen ein Anspruch der Destinatäre ausscheidet.<sup>400</sup> Ansprüche aus § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. § 263 StGB oder aus § 826 BGB sind nur für seltene Extremfälle denkbar.<sup>401</sup>

Die Satzungsgeber haben jedoch die Möglichkeit, den Leistungsempfängern Kontrollrechte in der Satzung einzuräumen.<sup>402</sup> Ihrer Kreativität ist dabei nur durch die §§ 134, 138, 242 BGB Grenzen gesetzt. So können etwa Destinatäre zu besonderen Vertretern gem. § 30 BGB (i.V.m. § 80 BGB) bestellt werden und somit Ansprüche der Stiftung gegen den Vorstand in deren Namen geltend machen.<sup>403</sup> Auch können Leistungsansprüche in der Satzung verankert und, soweit diese bestimmt genug sind, durch die Destinatäre eingeklagt werden.<sup>404</sup> Eine weitere Möglichkeit, auf die später noch näher eingegangen wird, besteht in der

Bestellung der Destinatäre in ein Aufsichtsorgan.

Mangels empirischer Studien lässt sich aufgrund der diesbezüglich geringen Literatur und Rechtsprechung nur mutmaßen, dass solche oder ähnliche Satzungsgestaltungen in der Praxis selten vorkommen.<sup>405</sup> Zudem ist anzunehmen, dass die Leistungsempfänger etwaige Kontrollrechte nicht vollumfänglich nutzen: Erstens werden Leistungsempfänger die Gunst der Organisationsleiter nicht durch allzu strikte Kontrolle gefährden, um auch weiterhin bedacht zu werden; einzuschreiten lohnt sich für diese erst, wenn keine wesentliche Leistung mehr erwartet werden kann, also etwa in groben Missbrauchsfällen. Und zweitens sind viele Leistungsempfänger gemeinnütziger Organisationen wie etwa Jugendliche, Alte, Flüchtlinge oder Menschen mit Behinderung (vgl. nur § 52 Abs. 2 Nr. 4, 10 AO), häufig nicht in der Lage, Kontrolle auszuüben.<sup>406</sup> Bei anderen gemeinnützigen Zwecken wie etwa dem Naturschutz (§ 52 Abs. 2 Nr. 8 AO) fehlen unmittelbare Leistungsempfänger gänzlich. Leitungsorgane gemeinnütziger Organisationen werden somit kaum durch Leistungsempfänger kontrolliert.<sup>407</sup>

## f) Spender und Stifter

Eine Spende unter Lebenden ist zumeist eine Schenkung, eine Spende von Todes wegen eine Erbeinsetzung oder ein Vermächtnis.<sup>408</sup> Ebenso ist die Zustiftung eine Schenkung.<sup>409</sup> Zivilrechtliche Kontrollmöglichkeiten eröffnen diese nur, wenn die Schenkung unter einer Auflage erfolgt ist. Dies ist jedenfalls dann der Fall, wenn der Spender einen konkreten Verwendungszweck für die Spende explizit bestimmt hat und der erwünschte Zweck enger als der satzungsgemäße Organisationszweck ist. Die inzwischen überwiegende Meinung in der Literatur ist aber auch ohne ausdrückliche Zweckbestimmung durch den Spender großzügig in der Annahme einer (konkludent vereinbarten) Auflage.<sup>410</sup>

Ist die Schenkung unter einer Auflage erfolgt, hat der Spender einen Erfüllungsanspruch gem. § 525 Abs. 1 BGB, der nach dem Tod auf seine Erben übergeht und, soweit die Vollziehung der Auflage im öffentlichen Interesse liegt, auch durch den Staat verfolgt werden kann (§ 525 Abs. 2 BGB).<sup>411</sup> Ähnliches gilt für die Spende in Form eines Auflagevermächtnisses (vgl. § 2194 BGB). Sind viele Spenden unter einer ähnlichen Auflage erfolgt und deren Einsatz etwa in großen Organisationen nicht einzeln nachvollziehbar, wird aus Praktikabilitätsgründen jedem Spender ein Kontrollrecht über die Verwendung der Gesamtheit dieser Spenden eingeräumt.<sup>412</sup> Dem Spender wird hierfür analog § 666 BGB ein Anspruch auf Auskunft über die Verwendung der Spende zugestanden, die bei verhältnismäßig kleinen Spenden jedoch nur in Form einer geordneten Zusammenstellung der Einnahmen und Ausgaben (§ 259 BGB) erfolgen muss.<sup>413</sup> Wird die Auflage nicht vollzogen und hat kein Dritter - etwa die Behörde gem. § 525 Abs. 2 BGB - einen Anspruch auf die Vollziehung, so kann die Schenkung zurückgefordert werden (§ 527 Abs. 1 BGB). Ähnliches gilt, wenn auch etwas restriktiver, für das erbrechtliche Auflagenvermächtnis (vgl. § 2196 BGB).<sup>414</sup>

Schon weil das Stiftungsgeschäft ein einseitiges Rechtsgeschäft ist, kann das Schenkungsrecht keine unmittelbare Anwendung finden.<sup>415</sup> Stark umstritten ist jedoch, ob das Schenkungsrecht entsprechend auf das

Innenverhältnis zwischen Stifter und Stiftung Anwendung finden soll. Rechtsprechung gibt es hierzu nicht. Die Literatur tendiert in letzter Zeit dazu, jedenfalls eine analoge Anwendung der §§ 525, 527 BGB und somit einen Rückforderungs- und Erfüllungsanspruch abzulehnen.<sup>416</sup> Unbenommen bleibt dem Stifter jedoch, sich bei der Errichtung der Stiftung in der Satzung Kontrollrechte einzuräumen.<sup>417</sup> Dort kann der Stifter etwa weitergehende Transparenzregeln aufstellen, sich ein Recht zur Einforderung gesetzes- und satzungsmäßigen Verhaltens einräumen<sup>418</sup> und sich oder Vertraute in den Stiftungsvorstand oder ein Kontrollorgan bestellen.

Trotz der theoretisch gegebenen Möglichkeiten sollte die Wirksamkeit der zivilrechtlichen Kontrolle durch Spender nicht überschätzt werden. Bei Spendern ist zunächst fraglich, ob diese von ihren Rechten überhaupt wissen. Aber selbst wenn die Spender ihr Informationsrecht geltend machen, haben viele Spendenorganisationen ein derart großes Finanzvolumen, dass ihnen gegenüber dem einzelnen Spender der Nachweis einer zweckgemäßen Verwendung einer geringen Summe leicht fallen wird – soweit man sich nicht ohnehin mit einer generellen Finanzübersicht begnügt. Eine zweckwidrige Verwendung der konkreten Spende nachzuweisen, wird dem Spender schwerfallen.<sup>419</sup> Selbst einflussreichen Großspendern der Stiftung *Menschen für Menschen* ist dies trotz einiger (behaupteter) Indizien und intensiver Bemühungen bislang nicht gelungen.<sup>420</sup>

Entscheidend ist aber auch hier, dass der durchschnittliche Spender -noch mehr als das durchschnittliche Mitglied- ein rationales Desinteresse an der zivilrechtlichen Kontrolle der Organisation hat. Der Aufwand der zivilrechtlichen Kontrolle (etwa die erforderliche Zeit oder die Rechtsverfolgungskosten) wird den persönlichen Nutzen zumeist weit überschreiten, den der Spender durch einen zweckgemäßen Einsatz der Spende erhielt.<sup>421</sup> So ist es nicht verwunderlich, dass in den USA die Rechtslage durch Klagen von Großspendern geklärt wurde.<sup>422</sup> In Deutschland ist die Rechtslage gerichtlich überhaupt nicht geklärt; außergerichtlich traten aber auch hier vor allem die Großspender von *Menschen für Menschen* in Erscheinung. Auch die großen Spendenskandale haben gezeigt, dass die Spender bei aufkommenden

Missbrauchsvorwürfen in der Regel nicht einschreiten, sondern der Organisation lediglich keine weiteren Spenden mehr zukommen lassen.

Stifter streben durch die Stiftung häufig ein gewisses Maß an Selbstverwirklichung an und übertragen dieser dafür oft beträchtliche Teile ihres Vermögens. Ihr Interesse an deren ordnungsgemäßen Einsatz ist somit ungleich größer als das des durchschnittlichen Spenders. Auch wenn das Gesetz den Stiftern keine Kontrollrechte zuspricht, sind entsprechende Satzungsbestimmungen bei der Stiftungserrichtung unter Lebenden häufig anzutreffen.<sup>423</sup> Allerdings entstehen viele Stiftungen erst nach dem Tod des Stifters und jedenfalls endet diese Kontrolle durch den Stifter selbst mit dessen Leben. Nach seinem Tod nehmen häufig Familienmitglieder oder andere Vertraute aufgrund ihrer persönlichen Verbundenheit zum Stifter eine ihnen zugewiesene Kontrollstellung besonders engagiert wahr, doch auch dem ist naturgemäß ein zeitlicher Rahmen gesetzt. Während der Stifter in der Regel die Leitungsorgane der Stiftung engagierter als der Spender kontrolliert, ist die Kontrolle also jedenfalls zeitlich begrenzt.

## 2. Staatliche Kontrolle

Gemeinnützige Organisationen und ihre Leitung unterliegen diversen öffentlich-rechtlichen Vorschriften, deren Einhaltung durch unterschiedliche staatliche Stellen überwacht wird.

### a) Stiftungsaufsicht

Die rechtsfähige Stiftung unterliegt der staatlichen Stiftungsaufsicht,<sup>424</sup> die in dem jeweiligen Landesrecht geregelt ist und deren Ausübung den Ländern obliegt.<sup>425</sup> Die Stiftungsaufsicht wird als Ausgleich dafür gesehen, dass die Stiftung weder durch Eigentümer noch durch Mitglieder kontrolliert wird und auch die Kontrolle des Stifters gesetzlich nicht vorgeschrieben und jedenfalls zeitlich begrenzt ist.<sup>426</sup> Neben ihrer Beratungs- und Reservfunktion<sup>427</sup> ist daher die primäre Aufgabe der Stiftungsaufsicht, die Organe der Stiftung zu kontrollieren.<sup>428</sup> Anders als im Bezug auf die Kontrolle durch die Mitgliederversammlung kann die aufsichtsrechtliche Kontrolle grundsätzlich nicht durch die

Stiftungssatzung beschränkt werden.<sup>429</sup>

Die Stiftungsaufsicht ist allerdings in dreifacher Hinsicht begrenzt. Erstens ist das Interesse an der aufsichtsrechtlichen Kontrolle mit den Grundrechten der betroffenen Personen, insbesondere also der Stiftung, abzuwägen.<sup>430</sup> Die Maßnahmen müssen somit verhältnismäßig sein. Zweitens und daraus folgend übt die Stiftungsaufsicht nicht mehr eine Zweckmäßigkeitkontrolle,<sup>431</sup> sondern nur eine Rechtmäßigkeitkontrolle aus (vgl. etwa § 5 Abs. 1 S. 1 HmbStifG).<sup>432</sup> Diese kontrolliert also das Organhandeln nicht darauf, wie gut der Stiftungszweck erfüllt wird, sondern nur ob die Bestimmungen des Stiftungsrechts und der jeweiligen Satzung eingehalten wurden.<sup>433</sup> Und drittens folgt aus der grundrechtlich geschützten Stiftungsautonomie der Grundsatz der Subsidiarität aufsichtsrechtlichen Handelns.<sup>434</sup> Danach darf die Stiftungsaufsicht grundsätzlich nur tätig werden, wenn die Stiftungsorgane nicht selbst rechtmäßige Zustände schaffen.

### (1) Informationsrechte

Der Stiftungsbehörde steht ein Informationsrecht zu, mit dem stets die Unterrichtungspflicht des Stiftungsvorstandes korrespondiert. Dieses kann in die periodische und die außerordentliche Kontrolle unterteilt werden.<sup>435</sup> Die periodische Kontrolle wird durch den jährlichen Rechenschaftsbericht der Stiftung sichergestellt, der aus einer Jahresrechnung, einer Vermögensübersicht und einem Bericht über die Erfüllung des Stiftungszwecks besteht.<sup>436</sup> Die Jahresrechnung kann grundsätzlich durch eine einfach Einnahmen-/ Ausgaben-Rechnung nach § 259 Abs. 1 BGB erfolgen; eine Gewinn- und Verlust-Rechnung ist zumeist nicht erforderlich.<sup>437</sup> Da die Jahresrechnung die Erträge und Aufwendungen nicht periodengerecht darstellt, ist in der Vermögensübersicht das gesamte aktuelle Stiftungsvermögen getrennt in Grundstockvermögen und übrigem Vermögen darzustellen.<sup>438</sup> In dem Bericht über die Erfüllung des Stiftungszwecks muss der Stiftungsvorstand detailliert darstellen, welcher Zweck durch welche Aktivitäten im vergangenen Jahr verfolgt wurde, welche Projekte sich in der Durchführung befinden und welche geplant sind.<sup>439</sup> Je größer die Stiftung, desto höher sind meist die Anforderungen

an die periodischen Unterlagen.<sup>440</sup>

Das Unterrichtsrecht<sup>441</sup> und das besondere Prüfungsrecht<sup>442</sup> ermöglichen der Stiftungsaufsicht eine außerordentliche Kontrolle. Nach den meisten Landesstiftungsgesetzen kann die Stiftungsaufsicht Auskunft über einzelne Tatsachen und die Vorlage von internen Unterlagen wie (Geschäfts-) Berichten, Protokollen oder Akten verlangen sowie Geschäftsräume und Einrichtungen der Stiftung besichtigen.<sup>443</sup> Über die Prüfung einzelner Vorgänge hinaus räumt die Mehrzahl der Landesstiftungsgesetze der Stiftungsaufsicht das Recht ein, die gesamte Buchführung und Rechnungslegung selbst zu prüfen oder von einem Dritten - auch auf Kosten der Stiftung - prüfen zu lassen.<sup>444</sup> Für die Maßnahmen der außerordentlichen Kontrolle bedarf es zumeist keines konkreten Verdachtsmomentes; die Stiftungsaufsicht kann also auch stichprobenartig tätig werden.<sup>445</sup>

## (2) Steuerungsrechte

Auf der Grenze zu den Informationsrechten liegen die Genehmigungsvorbehalte, da die Stiftungsaufsicht hierbei zunächst informiert werden und sodann entscheiden muss. Bereits die Entstehung der Stiftung als juristischer Person bedarf gem. § 80 Abs. 1 BGB einer Anerkennung durch die Stiftungsaufsicht, der eine Prüfung des Stiftungsgeschäfts sowie der Stiftungssatzung vorausgeht.<sup>446</sup> Strukturverändernde Rechtsgeschäfte können genehmigungspflichtig sein, stets etwa die Änderungen der Stiftungssatzung und teilweise auch bedeutsame Vermögensumschichtungen.<sup>447</sup> Darüber hinaus müssen (andere) besonders wichtige Verträge in manchen Bundesländern genehmigt werden.<sup>448</sup> Einerseits ist dies durch einen echten Genehmigungsvorbehalt ausgestaltet. Andererseits müssen angebahnte Verträge lediglich angezeigt werden und dürfen erst nach der behördlichen Bestätigung der Rechtmäßigkeit oder einem Fristablauf durchgeführt werden. Erfasst werden etwa Annahmen unentgeltlicher Zuwendungen, die eine besonders belastende Bedingung oder Auflage enthalten, umgekehrt die Vornahme einer unentgeltlichen Zuwendung, die nicht der Erfüllung des Stiftungszwecks dient, die Eingehung von besonders



belastenden Verbindlichkeiten (z.B. die Aufnahme eines großen Darlehens), Rechtsgeschäfte mit den Organmitgliedern sowie die Veräußerung und wesentliche Veränderungen von Sachen mit einem besonderen gesellschaftlichen Wert.<sup>449</sup>

Neben den Genehmigungs- und Anzeigevorbehalten sehen die Landesstiftungsgesetze eine Reihe repressiver Aufsichtsinstrumente vor. Zunächst kann die Stiftungsaufsicht aufgrund ausdrücklicher gesetzlicher Ermächtigung oder jedenfalls als Minusmaßnahme zu einer weitergehenden Ermächtigung Maßnahmen der Stiftungsorgane beanstanden, die dann nicht vollzogen werden dürfen oder rückgängig gemacht werden müssen.<sup>450</sup> In wenigen Bundesländern kann die Stiftungsaufsicht einen Rechtsakt der Stiftung aufheben, womit dieser jedenfalls im Innenverhältnis unwirksam wird.<sup>451</sup> In fast allen Bundesländern kann die Stiftungsaufsicht anordnen, dass ein Stiftungsorgan innerhalb einer Frist Maßnahmen zu treffen habe, die durch Gesetz oder Stiftungssatzung geboten sind,<sup>452</sup> und auch häufig die Maßnahme im Wege der Ersatzvornahme selbst oder mithilfe eines Dritten durchführen.<sup>453</sup> Zwangsmittel nach allgemeinem Verwaltungsvollstreckungsrecht kommen darüber hinaus in den Fällen in Betracht, in denen die landesstiftungsrechtlichen Zwangsmittel nicht abschließend geregelt sind.<sup>454</sup>

Schließlich ermächtigen die Landesstiftungsgesetze regelmäßig die Stiftungsaufsicht zu personellen Maßnahmen. So sehen einige Stiftungsgesetze vor, dass Sachwalter oder Beauftragte für die Stiftung bestellt werden können, um die Aufgaben der Stiftungsorgane zu erfüllen oder Ansprüche der Stiftung gegen ihre Organmitglieder geltend zu machen.<sup>455</sup> Zudem kann die Stiftungsaufsicht Organmitglieder aus wichtigem Grund, etwa einer groben Pflichtverletzung oder der Unfähigkeit zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung, abberufen und ein neues Organmitglied bestellen oder jedenfalls gewissen Personen die Wahrnehmung der Organrechte untersagen und die Berufung eines neuen Organmitglieds verlangen.<sup>456</sup>

### (3) Bewertung

Die staatliche Kontrolle der Stiftung durch die Stiftungsaufsicht ist die intensivste Kontrolle aller juristischen Personen des Privatrechts.<sup>457</sup> Sie ist gleichwohl, bereits schon aufgrund ihres Prüfungsumfangs, sehr beschränkt. Wer nur die Gesetzmäßigkeit und nicht auch die Zweckmäßigkeit überprüft, gewährleistet bei der bestehenden Gesetzeslage mehr eine grobmaschige Missbrauchskontrolle als eine wirkliche Effektivitätskontrolle.<sup>458</sup>

Innerhalb dieses Rahmens sind die Informationsrechte sehr weitreichend ausgestaltet.<sup>459</sup> Der periodische Rechenschaftsbericht kann Aufschluss über Unregelmäßigkeiten enthalten, denen insbesondere mithilfe des Unterrichtsrechts weiter nachgegangen werden kann. Allerdings besteht ein weiter Spielraum bei der Ausgestaltung des Rechenschaftsberichts. Wenn die Unterlagen nur gelesen und nicht auf ihren Wahrheitsgehalt hin überprüft werden, was jedenfalls der Wortlaut einiger Landesgesetze zulässt, reicht dieser Spielraum bis hinein in den Graubereich der nicht mehr vollständigen, geschönten oder tendenziell irreführenden Berichterstattung. Dagegen helfen lediglich eine Prüfung der Buchführung und Rechnungslegung oder regelmäßige Stichproben mithilfe des Unterrichtsrechts.

Die Steuerungsrechte sind ebenfalls sehr umfassend. Die Existenz der aufsichtsrechtlichen Eingriffsmöglichkeiten darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass in der Praxis die Kontrollintensität der Aufsichtsbehörden stark variiert.<sup>460</sup> Einige Möglichkeiten (etwa Prüfungsmaßnahmen oder die Aufhebung von Rechtsakten) bestehen zwar nicht in allen Ländern. Eine ähnliche Wirkung wird sich aber durch vergleichbare Maßnahmen (etwa einer Gesamtprüfung oder Anordnung) erzielen lassen. Wirkliche Unterschiede ergeben sich bei Genehmigungsvorbehalten besonders wichtiger Verträge, die nur in vier Bundesländern (Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein) normiert sind. Auch die Möglichkeit einer Anordnung sowie die Ermächtigung der Stiftungsaufsicht zur Verfolgung von Ansprüchen der Stiftung gegen Organwalter<sup>461</sup> sind nicht in allen Landesgesetzen vorgesehen.

#### (4) Wahrnehmung der Kontrollmöglichkeiten

Wie schon bei der vereinsinternen Kontrolle steht auch bei der Stiftungsaufsicht die Effektivität der Steuerungsrechte unter der Prämisse, dass die Rechte tatsächlich wahrgenommen werden. Kontrolle kann nur durch Fachkenntnis, Erfahrung und Arbeit effektiv ausgeübt werden. In der stiftungsrechtlichen Literatur werden alle drei in Frage gestellt. Mangels personeller und sachlicher Mittelausstattung vieler Aufsichtsbehörden seien teilweise nicht ausreichend qualifizierte und jedenfalls zu wenige Personen mit der aufsichtsrechtlichen Kontrolle betraut.<sup>462</sup> Die knappen Mittel gingen mit strukturellen Problemen einher, die den Aufbau von Erfahrung und Kompetenz verhinderten. Dadurch dass erstens die Stiftungsaufsicht von mehr als 30 unterschiedlichen Landesbehörden ausgeübt wird, überwache manche Behörde nur ein Dutzend Stiftungen.<sup>463</sup> Und zweitens seien innerhalb der Behörden häufige Personalwechsel zu verzeichnen.<sup>464</sup> Dadurch scheint es tatsächlich für einige Behörden unmöglich, eine spezialisierte Abteilung zu errichten und Erfahrung anzusammeln.

Zudem kann davon ausgegangen werden, dass auch der zuständige Beamte oder Angestellte die Kontrolle in der Regel mit weniger Akribie wahrnimmt als der Unternehmenseigentümer oder das engagierte Vereinsmitglied.<sup>465</sup> Denn der persönliche Nutzen einer effektiven Organisationsleitung ist für ihn geringer als für die durchschnittlichen Eigentümer oder Mitglieder. Außerdem fehlen Anreize oder gar Druckmittel. Anders als etwa im anglo-amerikanischen Raum ist die deutsche Stiftungsaufsicht nicht verpflichtet, die Öffentlichkeit regelmäßig über ihre Aufsichtstätigkeit zu informieren.<sup>466</sup> Da es kaum Amtshaftungsansprüche wegen mangelhafter Stiftungsaufsicht gibt, ist auch der haftungsrechtliche Druck gering.<sup>467</sup> Ähnliches gilt für die Untreuestrafbarkeit von Mitarbeitern der Stiftungsaufsicht, zu der keine Urteile bekannt geworden sind.<sup>468</sup> Schließlich vermitteln die aufsichtsrechtlichen Normen nur Stiftungen einen Drittschutz i.S.d. § 42 Abs. 2 VwGO, sodass Dritte (etwa Stifter oder Destinatäre) die Behörde nicht zu bestimmten Kontrolltätigkeiten verpflichten können.<sup>469</sup> Behördliches Ermessen im Rahmen der Verhältnismäßigkeit und das Subsidiaritätsprinzip bieten also Beamten, die nicht aus intrinsischer Motivation eine effektive Kontrolle ausüben oder umgekehrt aus ihrer Sicht die Stiftungen „nicht unnötig gängeln“<sup>470</sup> wollen, einen

hinreichenden Vorwand für nur oberflächliche Aufsicht oder gar Untätigkeit.

Vor diesem Hintergrund erstaunen die Berichte über Defizite in der Ausübung der Kontrollrechte nicht. Zentraler Punkt der aufsichtsrechtlichen Kontrolle ist der jährliche Rechenschaftsbericht.<sup>471</sup> Der Wortlaut vieler Gesetze sieht nicht vor, dass dieser Bericht auch geprüft wird. In der Literatur wird eine generelle Prüfpflicht für alle Aufsichtsbehörden dennoch postuliert,<sup>472</sup> und eine Feldforschung hat ergeben, dass die Berichte zumeist „geprüft“ werden.<sup>473</sup> Was genau darunter zu verstehen ist, lässt sich jedoch nur für einige Länder feststellen. 1990 wurde etwa in Bayern der Rechenschaftsbericht besonders geprüft, indem alle drei bis sechs Jahre eine angemeldete, gründliche Prüfung der Stiftung mit Objektbesichtigung und Kassenprüfung vorgenommen wurde.<sup>474</sup> In Hamburg wurde ein Bericht der Steuerberaterprüfung verlangt.<sup>475</sup> Große Stiftungen müssen teilweise einen Wirtschaftsprüfungsbericht vorlegen,<sup>476</sup> eine intensivere aufsichtsrechtliche Prüfung bei Stiftungen mit Unternehmensbeteiligung findet hingegen selten statt.<sup>477</sup> Es ist also nicht auszuschließen, dass einige Behörden die Berichte lediglich lesen oder nur in Empfang nehmen, ohne dass die Angaben auf ihre Wahrheit hin überprüft werden. Jedenfalls wird berichtet, dass einige nicht wirtschaftlich ausgebildete Verwaltungsbeamte Schwierigkeiten mit der Kontrolle der Jahresrechnungen hätten, die nicht in kameralistischer Form verfasst sind.<sup>478</sup>

Über den jährlichen Rechenschaftsbericht hinaus findet eine laufende Aufsicht kaum statt.<sup>479</sup> Stichproben werden selten durchgeführt und von dem Unterrichtsrecht nur Gebrauch gemacht, wenn die Aufsichtsbehörde von Unregelmäßigkeiten erfährt.<sup>480</sup> Repressive Mittel, etwa die Abberufung von Vorstandsmitgliedern, sind ebenfalls äußerst selten.<sup>481</sup> Und auch Schadensersatzansprüche werden wohl schon aus Angst, dadurch Amtshaftungsklagen anzustoßen, gegen Organmitglieder kaum verfolgt, weil eine Verletzung der Leitungspflicht der Organmitglieder eine bereits erfolgte Verletzung der Überwachungspflicht der Behörde implizieren kann.<sup>482</sup>

Den Berichten aus der Praxis nach zu urteilen gibt es also nur wenige Stiftungen, die einer intensiven Kontrolle durch die Stiftungsaufsicht

unterliegen. In vielen Bundesländern scheint es einen sehr weiten Spielraum für Stiftungsorgane zu geben, der kaum überwacht wird. Neben den strukturellen Problemen ist vor allem die reine Rechtmäßigkeitskontrolle eine starke Einschränkung für die stiftungsaufsichtsrechtliche Kontrolle in ganz Deutschland. Selbst eine engagierte Behörde darf demnach die Effektivität der Stiftungsleitung nur in sehr grobem Umfang kontrollieren.<sup>483</sup> Das Fehlen eines eigeninteressierten Prinzipals kompensiert die Stiftungsaufsicht damit jedenfalls nicht.<sup>484</sup>

## b) Finanzamt

Gemeinnützige Organisationen werden auf unterschiedliche Weise erheblich privilegiert.<sup>485</sup> Aufgrund ihrer guten Reputation erhalten sie häufig günstigere Miet- und Kreditverträge und haben bei wirtschaftlichen Tätigkeiten einen Vertrauensvorsprung. Die öffentliche Hand vergibt an gemeinnützige Organisationen finanzielle Mittel und stellt sie häufig von staatlichen Gebühren frei. Darüber hinaus erhalten sie eine steuerrechtliche Privilegierung erheblichen Umfangs.<sup>486</sup> Damit vor allem diese steuerrechtlichen Privilegien nicht grundlos genutzt werden können, kontrolliert das Finanzamt die Organisationen und deren Leitung.

### (1) Prüfungsumfang

Diese Steuervergünstigungen gewährt das Finanzamt gem. § 59 AO derjenigen Organisation, die nach Satzung und tatsächlicher Geschäftsführung den steuerbegünstigten Zweck selbstlos, ausschließlich und unmittelbar verfolgt (§§ 51 ff. AO). Besonders relevant für die Kontrolle der Organisationsleitung ist das Tatbestandsmerkmal der *Selbstlosigkeit*. Dafür prüft das Finanzamt unter anderem, ob eine Vermögensbindung bei Auflösung oder Aufhebung sichergestellt ist, in erster Linie keine eigenwirtschaftliche Zwecke verfolgt, keine zweckfremden Ausgaben getätigt, keine unverhältnismäßig hohe Vergütungen gezahlt und die Mittel zeitnah verwendet werden (vgl. § 55 Abs. 1 AO). Beanstandet werden regelmäßig Verwaltungsausgaben, die den überwiegenden Teil der Gesamtausgaben ausmachen und nicht der

unmittelbaren Zweckverfolgung dienen,<sup>487</sup> übermäßige Provisionen für Spenden- und Mitgliedswerber,<sup>488</sup> Untätigkeit bei der Mittelverwendung,<sup>489</sup> unangemessenes Gehalt der Organisationsleitung<sup>490</sup> sowie jedes andere unverhältnismäßig hohe Entgelt, das einem Drittvergleich nicht standhält.<sup>491</sup> Eine feste Verwaltungskostenquote gibt es hingegen nicht.<sup>492</sup>

Die für den Gemeinnützigkeitsstatus erforderliche Satzung und die tatsächliche Geschäftsführung werden in der Regel alle drei Jahre im Rahmen des Veranlagungs- und Festsetzungsverfahrens überprüft.<sup>493</sup> Die Organisationen müssen dafür die Satzung und gegebenenfalls Satzungsänderungen dem Finanzamt sowie jeden anderen Umstand i.S.v. § 137 AO anzeigen, der für die steuerliche Erfassung von Bedeutung ist.<sup>494</sup> Zudem haben sie gem. § 63 Abs. 3 AO ihre satzungsgemäße Geschäftsführung durch ordnungsmäßige Aufzeichnungen über ihre Einnahmen und Ausgaben nachzuweisen, für die die §§ 140 ff. AO gelten.<sup>495</sup> Dafür kann sich das Finanzamt Geschäfts- und Tätigkeitsberichte sowie Versammlungsprotokolle vorlegen lassen, die Aufschluss über die Tätigkeit der Organisation geben.<sup>496</sup> Die Angaben der Organisation können bei begründetem Anlass durch eine Außenprüfung gem. § 193 AO überprüft werden.<sup>497</sup> Bei Einnahmen von jährlich über 6 Mio. Euro werden gemeinnützige Organisationen außerdem gem. § 4 Abs. 2 BpO<sup>498</sup> einer Anschlussprüfung, also einem je nach Einzelfall mehrere Steuerarten, Besteuerungszeiträume oder nur einzelne Sachverhalte umfassenden, anschließenden Prüfverfahren, unterzogen.

## (2) Rechtsfolgen eines Verstoßes gegen das Gemeinnützigkeitsrecht

Die Rechtsfolgen eines Verstoßes gegen das Gemeinnützigkeitsrecht hängen von dessen Art und Schwere ab. Bei einem Verstoß gegen das Gebot der zeitnahen Mittelverwendung setzt das Finanzamt eine Frist zum satzungsgemäßen Einsatz der Mittel (§ 63 Abs. 4 AO). Sind die Verstöße gegen die §§ 51 ff. AO hingegen derart gravierend, dass dies einer Aufhebung der Vermögensbindung gleichkommt, wird der Gemeinnützigkeitsstatus rückwirkend aberkannt (§§ 60a Abs. 4, 61 Abs. 3, 63 Abs. 3 AO).<sup>499</sup> Dies ist beispielsweise der Fall bei unzulässigen

Gewinnausschüttungen, der Verfolgung eigenwirtschaftlicher Zwecke oder Unterschlagung und Betrug durch Leitungsorgane.<sup>500</sup> Der Entzug des Gemeinnützigkeitsstatus erfolgt grundsätzlich<sup>501</sup> für denjenigen (vergangenen und zukünftigen) Zeitraum, in dem der Verstoß Wirkung entfaltet.<sup>502</sup> Im Rahmen der Nachversteuerung müssen diejenigen Steuern, von denen die Organisation auf Grund ihres Gemeinnützigkeitsstatus befreit wurde, nachgezahlt werden. Dies betrifft auch Ergebnisse aus steuerrelevanten Betätigungen, die im Einklang mit dem Gemeinnützigkeitsrecht standen.<sup>503</sup> Zudem vergibt der Staat die entsprechenden Mittel unter der Voraussetzung, dass die Organisation gemeinnützig ist, und fordert diese bei Aberkennung des Gemeinnützigkeitsstatus zurück.<sup>504</sup>

Die Forderungen aus der Nachversteuerung richten sich nur gegen die Organisation.<sup>505</sup> Allerdings steht der Organisation ihrerseits ein Schadensersatzanspruch gegen die Organisationsleitung zu, wenn diese den Verstoß gegen das Gemeinnützigkeitsrecht verschuldet hat.<sup>506</sup> Hinzu kommt für beide eine Veranlasserhaftung gem. §§ 10b Abs. 4 S. 2 Alt. 2 EStG, 9 Abs. 3 S. 2 Alt. 2 KStG in Betracht, soweit Spenden nicht zu dem bestätigten, gemeinnützigen Zweck verwandt wurden. Eine Haftung für alle Spenden bei Aberkennung des gemeinnützigen Zwecks wird aber herrschend abgelehnt.<sup>507</sup>

### (3) Bewertung der rechtlichen und tatsächlichen Möglichkeiten

Den Finanzämtern stehen mithin weitreichende Informationsrechte zu, mit denen sie die Einhaltung zentraler Pflichten überprüfen. Außerdem besteht ein großer Anreiz, die §§ 51 ff. AO einzuhalten.<sup>508</sup> So kann der Wegfall des Gemeinnützigkeitsstatus aufgrund des Vertrauensverlusts und der teilweise erheblichen staatlichen Rückforderungen für die Organisation existenzgefährdend sein. Für die Organisationsleitung besteht die Gefahr der persönlichen Haftung, die bei den beträchtlichen Finanzvolumina großer Organisationen nicht selten zur persönlichen Insolvenz führen wird.<sup>509</sup>

Auch hier fallen jedoch, ähnlich wie bei der Kontrolle durch die Stiftungsaufsicht, zwei Einschränkungen auf. Erstens wird davon

ausgegangen, dass die deutschen Finanzämter anders als diejenigen der USA<sup>510</sup> mit einem sehr viel geringerem Engagement kontrollieren als Eigentümer oder interessierte Mitglieder. Tatsächlich hat der Bundesrechnungshof 1988 erhebliche Missstände bei der Außenprüfung gemeinnütziger Organisationen festgestellt.<sup>511</sup> Auch wenn diese Missstände als behoben gelten, wird neuerdings bei den Finanzbehörden wieder ein kontinuierlich wachsendes Vollzugsdefizit konstatiert.<sup>512</sup> So wird berichtet, dass aufgrund von Überlastung die (teilweise auch kleinen und daher wenig spezialisierten) Finanzämter die Organisationen alle drei Jahre nur schematisch anhand von Fragebögen prüften und selten Nachweise über die Mittelverwendung verlangten oder eine Außenprüfung vornahmen.<sup>513</sup>

Die Finanzbehörden verließen sich weitgehend auf die Angaben der Organisationen und griffen bei besonders starken Missbrauchsfällen ein.<sup>514</sup> Darüber hinaus wird die Überwachung durch den dreijährigen Turnus<sup>515</sup> und die rein retrospektiven Kontrolle<sup>516</sup> eingeschränkt.

Zweitens ist der Prüfungsumfang durch die §§ 51 ff. AO beschränkt.<sup>517</sup> Schon die gesetzlichen Vorschriften zwingen in der Regel nicht zu einer besonders effektiven Verwaltung, sondern setzen dem Handeln der Organisationsleitung weite Grenzen.<sup>518</sup> Außerdem wird der Gemeinnützigkeitsstatus nur bei rechtswidrigem Handeln von erheblichem Gewicht entzogen. Bei geringeren Gesetzesverstößen droht, soweit diese sich nicht häufen, keine vergleichbare Sanktion.<sup>519</sup> Die Organisationsleitung wird also zwar von erheblichen Verstößen schon durch die Gefahr der persönlichen Haftung abgeschreckt, aber durch das Gemeinnützigkeitsrecht noch nicht dazu angehalten, die Organisationsziele bestmöglich zu verfolgen.<sup>520</sup> Letztlich dämmt die Kontrolle der Finanzämter damit einen vorsätzlichen Missbrauch zwar ein, fördert aber keine besondere Effektivität der Organisationsleitung.<sup>521</sup>

### c) Staatsanwaltschaft

Das härteste Mittel der staatlichen Kontrolle stellt das Strafrecht dar, das durch die Staatsanwaltschaft durchgesetzt wird. Die Strafbarkeit wirkt einerseits repressiv, indem das strafrechtsrelevante Verhalten von



Leitungsorganmitgliedern<sup>522</sup> gemeinnütziger Organisationen bestraft wird. Zum andern wirkt sie präventiv, indem Leiter durch die drohende Strafbarkeit von entsprechenden Handlungen abgeschreckt werden.<sup>523</sup> Zwei Straftatbestände sind für den Dritten Sektor besonders relevant: Der Betrug (§ 263 Abs. 1 StGB) und der Missbrauchstatbestand der Untreue (§ 266 Abs. 1 Alt. 2 StGB).

Für die Betrugsstrafbarkeit bei der Mitgliederwerbung<sup>524</sup> und Spendensammlung<sup>525</sup> im Namen von gemeinnützigen Organisationen sind insbesondere<sup>526</sup> zwei Urteile bemerkenswert. In beiden Fällen wurden Unternehmen von gemeinnützigen Organisationen beauftragt, neue Mitglieder zu werben und Spenden zu sammeln. Für ihre Tätigkeit erhielten diese Unternehmen, die personell mit der beauftragenden Organisation stark verflochten waren, erhebliche Provisionen. Die ursprünglich gemeinnützigen Organisationen wandten zwischen 0% und 40% der Einnahmen aus Mitgliedschaftsbeiträgen (ca. 1,5 Mio. DM in drei Jahren) und Spenden (ca. 12,3 Mio. Euro in fünf Jahren) zur Erreichung ihrer gemeinnützigen Zwecke auf. Beide Gerichte verneinten jedoch letztlich eine Betrugsstrafbarkeit mangels täuschungsbedingten Irrtums. Aufgrund der in der Öffentlichkeit diskutierten Provisionspraxis gemeinnütziger Organisationen sei nicht von einer Täuschung zulasten der Mitglieder und Spender auszugehen. Auch hätten die Gesellschaften weder konkret über die ineffektive Mittelverwendung getäuscht noch eine diesbezügliche Aufklärungspflicht. Selbst der Gemeinnützigkeitsstatus vermittle keine dahingehende Fehlvorstellung.

Eine Strafbarkeit wegen Untreue kommt nur dann in Betracht, wenn der Organisationsleiter seine Sorgfaltspflicht in gravierendem Maße verletzt.<sup>527</sup> Dies kann bei einer zweckwidrigen Verwendung von Mitteln der gemeinnützigen Organisation der Fall sein, wenn eine Nähe zum Organisationszweck fehlt, die Ausgaben im Hinblick auf die Vermögenslage unangemessen sind, nicht organisationsintern offengelegt wurden und sachwidrige Motive vorliegen.<sup>528</sup> Die veröffentlichten Urteile<sup>529</sup> behandeln etwa die Bestechung fremder Spieler durch einen Sportverein,<sup>530</sup> die Übernahme privater Bewirtungskosten,<sup>531</sup> den direkten Griff in die Kasse<sup>532</sup> oder den Abschluss ungünstiger Geschäfte durch Provisionsvereinbarungen zugunsten des Leitungsorgans.<sup>533</sup> Zudem kann

eine riskante Anlage des Organisationsvermögens zu einer Untreuestrafbarkeit führen.<sup>534</sup> Ein hierzu höchst richterlich entschiedener Fall<sup>535</sup> betraf einen Verwaltungsleiter einer Stiftung, der ca. 5 Mio. DM in Aktien, Devisen und Optionen angelegt hatte, hierfür Kredite aufnahm und letztlich nur 15.000 DM zurückerhielt. Den Freispruch des Landgerichts hob der BGH auf und wies die Sache zurück, woraufhin der Organisationsleiter zu zwei Jahren Freiheitsstrafe auf Bewährung verurteilt wurde.

Die restriktive Rechtsprechung zeigt, dass das materielle Strafrecht nur extreme Missbrauchsfälle in der Leitung gemeinnütziger Organisationen verhindert.<sup>536</sup> Zudem wird gerade im Dritten Sektor von einer großen Dunkelziffer ausgegangen. Aufgrund der mangelnden Transparenz<sup>537</sup> und Kontrolle in gemeinnützigen Organisationen könne die Staatsanwaltschaft nur einen kleinen Ausschnitt des strafrechtlich relevanten Verhaltens im Dritten Sektor verfolgen.<sup>538</sup>

#### d) Sonstige staatliche Aufsicht

Einige weitere Teilbereiche des Dritten Sektors werden durch staatliche Stellen beaufsichtigt. Zu nennen sind hier insbesondere die Rechnungshöfe, die Registergerichte, die Sammlungsbehörden und die Sozialbehörden.<sup>539</sup> Allerdings kontrollieren diese kaum oder nur selten die Leitung der Organisation. Deswegen wird im Folgenden nur auf zwei weitere staatliche Aufsichtsmaßnahmen eingegangen, die in der Literatur bislang kaum Erwähnung gefunden haben,<sup>540</sup> gleichwohl aber in Teilbereichen eine wichtige Kontrollfunktion übernehmen.

Zunächst ist dies die staatliche Kontrolle von Organisationen, die öffentliche Zuwendungen erhalten. Diese Zuwendungen werden in unterschiedlich aufwendig ausgestalteten Verfahren beantragt und im Falle einer Bewilligung aufgrund eines Verwaltungsaktes ausgezahlt.<sup>541</sup> Teilweise muss der Zuwendungsempfänger nach der Mittelverwendung der zuständigen Behörde die Verwendung der Mittel durch einen Sachbericht sowie eine Einnahmen- und Ausgabenrechnung nachweisen. Die Behörde erhält darüber hinaus in Einzelfällen die Möglichkeit, Einsicht in Bücher und Belege zu nehmen.<sup>542</sup> Stellt sie eine rechtswidrige

Verwendung fest, kann sie nach den restriktiven Voraussetzungen der §§ 48 ff. VwVfG<sup>543</sup> für begünstigende Verwaltungsakte die gewährten Mittel zurückfordern; bei zweckwidriger Mittelverwendung geschieht dies also meist auf Grundlage von § 49 Abs. 3 Nr. 1 VwVfG.<sup>544</sup>

Sowohl das Antrags- wie auch das Prüfungsverfahren erfolgt zumeist nach Richtlinien i.V.m. § 44 BHO,<sup>545</sup> die je nach Behörde sehr unterschiedlich ausgestaltet sind.<sup>546</sup> Mangels klarer politischer Vorgaben erfolgt die Prüfung im Regelfall jedoch stark formalistisch.<sup>547</sup> In der Literatur wird das Verfahren generell als überzogen, zu bürokratisch, teuer und einer ergebnisorientierten, flexiblen Organisationsführung abträglich kritisiert.<sup>548</sup> Jedenfalls betrifft die Kontrolle aber nur die Verwendung einzelner Zuwendungen; eine umfassende Kontrolle der gesamten Organisationseffektivität erfolgt nicht.

Schließlich haben die Rechnungshöfe gem. § 104 BHO ein weitreichendes Kontrollrecht.<sup>549</sup> Geprüft wird die ordnungsgemäße Wirtschaftsführung, also insbesondere die Einhaltung der Geschäftspläne, die Einnahmen- und Ausgabenrechnung sowie die Wirtschaftlichkeit (vgl. auch § 91 Abs. 2 S. 1 BHO).<sup>550</sup> Die inhaltliche Prüfungskompetenz ist also umfassend. Allerdings werden von § 104 BHO nur wenige gemeinnützige Organisationen erfasst. Dies liegt zum einen daran, dass eine Prüfung gem. § 104 Abs. 1 Nr. 1 BHO nur in den seltenen Fällen erfolgt, in denen die Zuwendungsverpflichtung unmittelbar kraft Gesetzes gegeben ist,<sup>551</sup> die meisten Zuwendungen an gemeinnützige Organisationen aber nur auf Grundlage des Haushaltsplans i.V.m. Verwaltungsvorschriften (sog. Förderrichtlinien) gewährt werden.<sup>552</sup> Zum anderen sind Vereinbarungen nach § 104 Abs. 1 Nr. 3, 4 BHO äußerst selten und betreffen im Wesentlichen nur die wenigen privatrechtlichen Stiftungen des Bundes oder der Länder.<sup>553</sup> Somit wird auch durch die Rechnungshöfe keine hinreichende Aufsicht des Dritten Sektors sichergestellt.

### 3. Kontrolle durch Märkte

Leitungsorgane werden nicht nur durch rechtliche, sondern auch durch ökonomische Kontrollmechanismen diszipliniert. In der Erwerbswirtschaft

wird zunehmend den Märkten (als Teil der externen Corporate-Governance) die Möglichkeit zugesprochen, die Unternehmensleitung zu disziplinieren und somit Prinzipal-Agenten-Konflikte zu reduzieren. Vergleichbare Untersuchungen für gemeinnützige Organisationen werden in den USA seit einigen Jahrzehnten angestellt und gewinnen langsam auch in Deutschland an Aufmerksamkeit.<sup>554</sup>

#### a) Absatzmarkt

In einem funktionierenden, also rationalen und transparenten, Absatzmarkt können die Kunden zwischen ähnlichen Produkten und Dienstleistungen verschiedener Anbieter frei wählen.<sup>555</sup> Da die Kunden in der Regel dasjenige Produkt oder diejenige Dienstleistung mit dem gemessen an der Qualität günstigsten Preis wählen, können Anbieter ihre Produkte oder Dienstleistungen mit einem für die Abnehmer ungünstigen Preis-Leistungsverhältnis nicht mehr verkaufen und werden im Extremfall aus dem Markt gedrängt. Unternehmensleiter, deren Unternehmen diesem Wettbewerb ausgesetzt sind, müssen also die Qualität der Leistung in ein angemessenes Verhältnis zu den aufgewandten Kosten und den geforderten Preis bringen, um Profitabilität sowie Existenz des Unternehmens und letztlich ihren eigenen Arbeitsplatz zu sichern. Je stärker dieser Wettbewerb und also Leistungsdruck ist, desto geringer wird ihr Handlungsspielraum für auf ihre eigene Person bezogenes und dem Unternehmen schadendes Verhalten.

Dass ein funktionierender Absatzmarkt zu einer Effektivitätssteigerung führen kann, wurde auch für Teile des Dritten Sektor erkannt. Dies mag der Hauptgrund gewesen sein, weswegen etwa in den 1990er Jahren in einigen Bereichen das Kostendeckungsprinzip aufgegeben und mit der Einführung von Leistungsentgelten einige ursprünglich rein gemeinnützige Märkte für erwerbswirtschaftliche Unternehmen interessant wurden,<sup>556</sup> oder weswegen 2001 das Persönliche Budget für Menschen mit Behinderung<sup>557</sup> eingeführt wurde (vgl. § 17 SGB IX). Tatsächlich ist in einigen Bereichen, etwa dem Gesundheitswesen, eine Effizienzsteigerung von Organisations- und Leitungsstrukturen beobachtet worden.<sup>558</sup> Rein rechnerisch muss die gemeinnützige Organisation dennoch nicht genauso sparsam sein wie die erwerbswirtschaftliche Konkurrenz, weil sie

grundsätzlich nicht nur von Steuererleichterungen profitiert, sondern Fördermittel erhält und typischerweise keine Gewinnausschüttung vornimmt. Selbst in der direkten Konkurrenz könnte eine ineffektivere gemeinnützige Organisation also am Markt bestehen, die aufgrund ihrer Ineffektivität ebenso viel Geld verliert, wie sie durch die Steuererleichterung und fehlende Gewinnausschüttung einspart.<sup>559</sup>

Die Kontrolle durch den Absatzmarkt ist im Dritten Sektor jedoch aufgrund weiterer Besonderheiten sehr begrenzt.<sup>560</sup> Erstens finanziert sich der Dritte Sektor lediglich zu 20-35% auf dem Absatzmarkt.<sup>561</sup> Ein Rückgang der Nachfrage der angebotenen Leistung gefährdet somit nicht immer die Existenz der Organisation.<sup>562</sup> Zweitens besteht in weiten Teilen des Dritten Sektors kein ausreichender Wettbewerb, weil viele Leistungen mehr nachgefragt als angeboten werden.<sup>563</sup> Drittens erhalten gemeinnützige Organisationen häufig keine klare Marktresonanz. Während der Leistungsempfänger in der Erwerbswirtschaft für die Leistung selbst bezahlen muss und sich also stets überlegt, ob die Leistung ihren Preis wert ist, sind im Dritten Sektor Leistungsempfänger (etwa der Obdachlose, Alte oder Kranke) und Geldgeber (etwa der Spender, Sozialhilfeträger oder Krankenversicherung) häufig entkoppelt (sog. sozialrechtliches Dreieck). Der Leistungsempfänger muss die Entgelte gar nicht oder nur teilweise persönlich tragen und macht sich daher wenig Gedanken über die Kosten der Leistungserstellung. Er nimmt dieselbe Leistung also auch dann in Anspruch, wenn sie andernorts günstiger hergestellt würde.<sup>564</sup> Darüber hinaus sind viele Leistungsempfänger gemeinnütziger Organisationen aufgrund ihrer persönlichen Lage oder generell wegen der komplexen Leistung nur beschränkt fähig, ähnliche Leistungsangebote zu vergleichen und sich für das beste zu entscheiden.<sup>565</sup> Noch weniger Resonanz erhalten Organisationen, die nicht unmittelbar für bestimmte Menschen arbeiten (etwa Umweltorganisationen). Der Absatzmarkt hat somit nur für einige besondere Bereiche des Dritten Sektors eine disziplinierende Wirkung.<sup>566</sup>

## b) Markt der Fördermittel

Gemeinnützige Organisationen finanzieren sich im Wesentlichen durch

einen Markt, der von der Wissenschaft in seiner Gesamtheit bislang nicht beschrieben wurde: Den Markt der Fördermittel. Darunter werden nicht nur Einzelspenden von Privatleuten und privaten Unternehmen verstanden, sondern auch Zustiftungen, Erbschaften und Vermächnisse, Projektmittel anderer gemeinnütziger Organisationen sowie diejenigen Mitgliedschaftsbeiträge, die aufgrund der weitgehenden Beschneidung der Mitgliedschaftsrechte Spenden gleichkommen. Zudem sind staatliche Gelder gemeint, über die Mittel aus Lotterien und Bußgeldern hinaus also alle öffentlichen Zuwendungen und Zuschüsse. Bei einem weiten Verständnis von *Mittel* kann hierunter schließlich auch die ehrenamtliche Arbeit, die Steuererleichterungen und für Religionsgemeinschaften die Kirchensteuer gefasst werden.

In seiner Gesamtheit umfasst dieser Markt je nach Erhebungsart 65-80% der Einnahmen des Dritten Sektors.<sup>567</sup> Dementsprechend hart ist er umkämpft.<sup>568</sup> Nur ein kleiner Teil des Dritten Sektors wird nicht von diesem Markt diszipliniert. Dies sind zum einen diejenigen, vornehmlich kleinen Organisationen, die sich nur durch ihre stimmberechtigten Mitglieder, ihr Stiftungsvermögen oder persönliche Kontakte finanzieren oder die keine Wettbewerber haben.<sup>569</sup> Vor allem sind es aber diejenigen Organisationen, die sich überwiegend durch Entgelte finanzieren und also bereits durch den Absatzmarkt (zumindest ansatzweise) diszipliniert werden. Aus ordnungspolitischer Sicht ist dies geradezu passend: Der Markt der Fördermittel könnte den großen Teil derjenigen Organisationen disziplinieren, auf die der Absatzmarkt keinen Einfluss hat. Abstrakter gesprochen könnte er also diejenigen Kontrolldefizit im Dritten Sektor beheben, die durch den vergleichsweise schwachen Absatzmarkt entstehen.

Ähnlich wie beim Absatzmarkt kann auch bei diesem Markt im Grundsatz davon ausgegangen werden, dass die Personen (im Folgenden: Mittelgeber) tatsächlich ihre Mittel an diejenigen Organisationen geben wollen, die ihren gemeinnützigen Zweck am effektivsten umsetzen.<sup>570</sup> Dies ist auch empirisch zumindest für diejenigen Spender belegt, die überwiegend größere Summen bewusst und rational spenden.<sup>571</sup> Um die Organisation und ihren eigenen Arbeitsplatz zu erhalten, müsste die Organisationsleitung also auf eine besonders hohe Effektivität bedacht sein. An Spendern kann dies veranschaulicht werden, entsprechendes gilt

aber für die übrigen Mittelgeber.<sup>572</sup> Ein Drittel der Deutschen spendet jährlich im Durchschnitt 205 Euro an 6 Organisationen.<sup>573</sup> Die Spendenentscheidung erfolgt aufgrund unterschiedlicher Motive, etwa zur Sicherung des Leistungsangebots für den Eigenbedarf, zur Steigerung der persönlichen Reputation, zur Einflussnahme oder aus einem Bedürfnis nach Zugehörigkeit.<sup>574</sup> Im Vordergrund der Spendenentscheidung steht jedoch der Wunsch, einen gemeinnützigen Zweck möglichst wirksam zu unterstützen.<sup>575</sup> Beobachtungen der Praxis belegen dies:<sup>576</sup> Wird nämlich bekannt, dass eine Organisation ineffektiv arbeitet, so brechen ihre Spendeneinnahmen regelmäßig für einige Jahre ein.<sup>577</sup> Gemeinnützige Organisationen haben dies erkannt und werben deswegen mit Siegeln oder Preisen, die ihnen eine besonders gute Effektivität attestieren. In den USA konnte zudem empirisch nachgewiesen werden, dass die relativen Verwaltungskosten umso geringer ausfallen, je mehr sich die Organisationen durch Spenden finanzieren.<sup>578</sup> Dort konnte ferner beobachtet werden, dass sich gemeinnützige Organisationen, die von staatlichen Mitteln abhängig sind, stark nach den Leitungs- und Kontrollstrukturen richten, die der Staat explizit oder zumindest implizit verlangt.<sup>579</sup> Mittelgeber haben also neben ihren rechtlichen auch ökonomische Kontrollmöglichkeiten. Im Vergleich können diese sehr viel leichter ausgeübt werden, nämlich durch die schlichte Verweigerung weiterer Mittel.

Damit der Markt als Kontrollinstanz funktioniert, muss er allerdings transparent sein. Die Mittelgeber müssen wissen, welche Organisation besonders effektiv ist. Auf dem Absatzmarkt ist dies (mit den bereits genannten Einschränkungen) einfach ersichtlich. Dort ist diejenige Organisation die effektivste, die über lange Sicht die beste Leistung zum geringsten Preis anbieten kann. Der Preis als Maßstab für die Organisationseffektivität fehlt jedoch weitestgehend auf dem Markt der Fördermittel. Die Mittelgeber müssen hier entweder selbst die Organisationsarbeit beobachten oder sich auf die Einschätzung Dritter verlassen. Einige Kodizes haben zwar das Ziel, diese Einschätzung zu vereinfachen; doch erfassen sie bislang nur kleine Ausschnitte des Dritten Sektors.<sup>580</sup> Da zudem die gesetzlichen Publizitätspflichten kaum für Transparenz im Dritten Sektor sorgen,<sup>581</sup> fällt eine Bewertung der Organisationseffektivität den Mittelgebern schwer.<sup>582</sup>

Hinzu kommt, dass der Mittelgeber im Dritten Sektor weniger von den Auswirkungen seiner Entscheidung berührt wird. Während der Kunde auf dem Absatzmarkt eine direkte Gegenleistung erhält, die er meist persönlich nutzen will, gibt der Spender Geld an eine Organisation, damit diese Leistungen für Dritte erbringt. Deswegen wird der Spender in aller Regel sehr viel weniger Aufwand darauf verwenden, die Leistungserbringung der Organisation zu überprüfen als der Kunde. Es müsste also ein gesamtgesellschaftliches Anliegen sein, eine derartige Überprüfung dem Spender, etwa durch eine besondere Transparenz des Dritten Sektors, zu erleichtern. Dass die Transparenzvorschriften tatsächlich aber im Dritten Sektor für weniger Transparenz als in der Erwerbswirtschaft sorgen, ist aus diesem Blickwinkel ordnungspolitisch fragwürdig.

Das Kernproblem des Markts der Fördermittel liegt also in der mangelhaften Transparenz gemeinnütziger Organisationen. Da die Mittelgeber die Effektivität gemeinnütziger Organisationen nur schwer einschätzen können, bleiben die großen Kontrollpotentiale dieses Marktes weitgehend ungenutzt.<sup>583</sup>

### c) Übernahmemarkt

In der Erwerbswirtschaft ist neben dem Absatzmarkt in jüngerer Zeit der Übernahmemarkt (auch Markt für Unternehmenskontrolle) zu einem viel diskutierten Disziplinierungsmittel geworden.<sup>584</sup> Ausgangspunkt ist die Annahme, dass eine schlechte oder eigensüchtig handelnde Unternehmensleitung zu einem Absinken des Unternehmenswerts (z.B. zu einem geringeren Aktienkurs) führt. Erkennt ein Investor die Potentiale des Unternehmens, kann er dieses zu einem geringen Preis kaufen. Veranlasst er sodann die richtigen Reformen, die häufig mit dem Austausch der Unternehmensleitung beginnen, steigt der Unternehmenswert, sodass der Investor das Unternehmen wieder verkaufen und einen Gewinn erzielen kann. Es wird angenommen, dass Unternehmensleiter sich aus Angst vor einer solchen Übernahme und dem damit einhergehenden Arbeitsplatzverlust bemühen, den Unternehmenswert zu maximieren. Damit handeln sie zugleich im Interesse der Eigentümer und Prinzipal-Agenten-Konflikte werden



minimiert.

Im Dritten Sektor gibt es jedoch einen solchen Übernahmemarkt nicht.<sup>585</sup> In Vereinen kann die Mitgliedschaft nicht übertragen werden (§ 38 BGB) und Stiftungen haben nicht einmal Mitglieder. Allein in den Teilen des Dritten Sektors, in denen die gemeinnützigen Organisationen in Konkurrenz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen stehen, besteht die Gefahr, dass Teile der Organisation an ein Unternehmen verkauft oder ausgelagert werden (sog. *outsourcing*).<sup>586</sup> Doch dies ist weniger ein Surrogat für den Kapitalmarkt<sup>587</sup> als vielmehr die Auswirkung des Wettbewerbs auf dem Absatzmarkt.

#### d) Mitgliedermarkt

Der Mitgliedermarkt ist naturgemäß zwar nur in Vereinen anzutreffen, aber mit jährlichen Mitgliedschaftsbeiträgen in Höhe von 7 Mrd. Euro von 44 Mio. Vereinsmitgliedern schon allein aus monetärer Sicht von beträchtlichem Umfang.<sup>588</sup> Das Konzept ist angelehnt an den Absatz- und Übernahmemarkt, je nachdem ob das Mitglied mit dem Kunden<sup>589</sup> oder dem Anteilseigner<sup>590</sup> verglichen wird.<sup>591</sup> Grundlage ist die in § 39 Abs. 1 BGB verankerte Austrittsfreiheit der Mitglieder, die diese im Gegenzug dafür besitzen, dass die Mehrheit der Mitglieder im Rahmen der Satzungsautonomie innerhalb kurzer Zeit den Verein vollständig umgestalten kann.<sup>592</sup> Sollten Mitglieder mit der Vereinsführung nicht einverstanden sein, können sie den Verein daher stets verlassen. Tatsächlich haben jedenfalls große Missbrauchsfälle zur Folge, dass zahlreiche Mitglieder aus der betroffenen Organisation austreten.<sup>593</sup>

Dies kann unterschiedliche Nachteile für den Verein und letztlich für die Organisationsleitung haben. Denn Mitglieder unterstützen den Verein in vielfältiger Weise. Sie zahlen Mitgliedschaftsbeiträge,<sup>594</sup> spenden und helfen durch Vereinsarbeit bei der Verfolgung des gemeinnützigen Zwecks. Auch die bloße Mitgliedschaft ist für Vereine wichtig, da das gesellschaftliche Gewicht eines Vereins auch durch seine Mitgliederzahl bestimmt wird. Zudem können austretende Mitglieder ihren Nutzen in anderen Vereinen mit ähnlicher Zielsetzung einbringen und durch Konkurrenz ihren ursprünglichen Verein schwächen.<sup>595</sup> Dies alles kann

nicht nur die finanzielle Lage des Vereins und damit die Arbeitsplätze der Vereinsleitung gefährden, sondern auch zu Unruhen unter den verbleibenden Mitgliedern führen, die dann auf einen Austausch der Führungspersonen hinwirken. Um dies zu verhindern, hat die Leitung auch ein persönliches Interesse daran, den Verein im Interesse seiner Mitglieder zu führen.<sup>596</sup>

Freilich scheint auch dieser Disziplinierungsmechanismus auf den ersten Blick schärfer, als er sich bei genauer Betrachtung darstellt. Rechtlich hat der Verein sogar die Möglichkeit, die Kündigungsfrist für Mitglieder auf zwei Jahre zu verlängern (vgl. § 39 Abs. 2 BGB), wodurch der Austritt nur mit einer zeitlichen Verzögerung zur Unzufriedenheit erfolgen kann und damit seine Schärfe als Sanktionierungsmittel für schlechtes Vorstandshandeln verliert. Sehr viel wichtiger dürfte sein, dass der Vereinsaustritt Mitgliedern oft schwerfällt. Dies ist dann der Fall, wenn der Austritt mit wirtschaftlichen oder sozialen Nachteilen verbunden ist.<sup>597</sup>

So gibt es in einigen Bereichen keine Möglichkeit, seine vereinspezifischen Ziele anderweitig zu verfolgen, etwa weil kein (für das entsprechende Mitglied erreichbarer) Verein mit ähnlichem gemeinnützigem Zweck existiert oder bestimmte Vorteile (etwa der Kontakt zu bestimmten anderen Mitgliedern) nur dort erlangt werden können. Zudem kann die Austrittsschwelle hoch sein, weil die Rendite finanzieller oder ideeller Investitionen bei einem Vereinsaustritt ausbleibt.

Darüber hinaus sind viele Mitglieder nicht so sehr an dem Vereinsleben und einer effektiven Zweckverfolgung interessiert, sondern an bestimmten Teilleistungen des Vereins. Schlechte Vereinsführung wird dann nicht erkannt oder sie wird akzeptiert, solange das begehrte Leistungsangebot insgesamt attraktiv bleibt. Dieses bleibt bei gemeinnützigen Organisationen, die mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen konkurrieren, selbst dann attraktiv, wenn die Leitung zwar ineffektiv ist, aber die Kosten der Ineffektivität hinter der Steuerersparnis zurückbleiben.<sup>598</sup> Außerdem verfügen Vereine häufig über anderweitige Einkünfte, etwa aus Spenden, staatlicher Förderung, wirtschaftlicher Tätigkeit im Rahmen ihres Nebenzweckprivilegs oder aus Vermögen, was zu einer weiteren Unabhängigkeit von Mitgliederzahlen führen kann. Der Mitgliedermarkt kann somit nur bei solchen Vereinen disziplinierend wirken, die einem für die Organisationsleitung spürbaren Wettbewerb um

Mitglieder ausgesetzt und auf deren Unterstützung angewiesen sind.<sup>599</sup> Dies dürfte bei gemeinnützigen Organisationen nicht allzu häufig der Fall sein.<sup>600</sup>

#### e) Markt für Führungspersonen

Ähnlich wie der Übernahmemarkt wirkt schließlich auch der Markt für Führungspersonen.<sup>601</sup> So wird angenommen, dass stark auf ihren Eigennutz bedachte und opportunistisch handelnde Unternehmensleiter fürchten müssten, gegen andere Führungspersonen ausgetauscht zu werden. Um dies einerseits zu verhindern und andererseits für andere interessantere Führungspositionen in Betracht gezogen zu werden, würden sie im Interesse der Eigentümer handeln.

Viele Bedingungen für eine solche Wirkung sind jedoch im deutschen Dritten Sektor nicht gegeben.<sup>602</sup> Erstens ist die Leistung in vielen Organisationen nicht leicht messbar und noch schwerer vergleichbar.<sup>603</sup> Die Qualität der Förderung von Kunst und Kultur oder der Förderung von Entwicklungszusammenarbeit (§ 52 Abs. 2 Nr. 5, 15 AO) ist beispielsweise nicht durch einen Blick auf die Jahresbilanz ersichtlich und kann derart unterschiedlich ausgeprägt sein, dass selbst zwischen Organisationen desselben Zwecks ein Vergleich schwerfällt. Auch finanzielle Kennzahlen helfen oft nicht weiter. Denn während in der Erwerbswirtschaft finanzielle Kennzahlen die Leistung der Unternehmensleiter klar aufzeigen und innerhalb desselben Marktsegments oder gar branchenübergreifend vergleichbar machen, sind die Finanzen in gemeinnützigen Organisationen nicht selbst der Zweck, sondern nur Mittel zum Zweck.<sup>604</sup> Zweitens sind Art und Umfang der Leistungserbringung kaum transparent. Selbst wenn Organisationen ihren Erfolg und damit auch die Leistung der Organisationsleitung messen, veröffentlichen sie selten ihre Ergebnisse. Und drittens sind die Leiter gemeinnütziger Organisationen oft wenig flexibel, einen Arbeitsplatz in einer anderen Organisation einzunehmen. Nach einer neueren Umfrage können sich 74,1% der Führungskräfte deutscher gemeinnütziger Organisationen gut vorstellen, in ihrer Position und Tätigkeit zu bleiben, und weniger als die Hälfte möchte aus der Organisation selbst

ausscheiden.<sup>605</sup> Der Markt für Führungspersonen entfaltet somit im Dritten Sektor keine starke Kontrollwirkung.<sup>606</sup>

#### 4. Kontrolle durch freiwillige Initiativen

Die erkannten Kontrolldefizite waren Anlass für einige private Initiativen.<sup>607</sup> Zum einen sind dies nicht-juristische Initiativen, die die Transparenz des Dritten Sektors zu verbessern suchen. Exemplarisch sollen die drei bekanntesten vorgestellt werden. Zum andern gehören dazu zahlreiche Kodizes. Da diese noch Gegenstand näherer Untersuchung sein werden, wird hier nur kurz auf ihre Kontrollwirkung eingegangen.

##### a) *betterplace.org*

*betterplace.org* ist nach eigenen Angaben Deutschlands größte Spendenplattform. Dort kann seit 2007 jede Person oder Organisation ein Spendenprojekt einstellen und erhält dafür eine eigene Projektprofilseite. Auf dieser Seite kann jeder das Projekt beschreiben und bewerten. Personen, die Geld oder „Zeit“ spenden wollen, können dann nach Projekten suchen und sich über diese informieren. Wird über *betterplace.org* an ein Projekt gespendet, wird dies auf der Profilseite des Projekts angezeigt. Derzeit gibt es hier 6196 Projekte.<sup>608</sup> Allerdings sind nur die wenigsten von Dritten bewertet, und auch *betterplace.org* nimmt keine eigene Überprüfung vor. Die Transparenz gemeinnütziger Organisationen ist durch diese Initiative also bislang nicht wesentlich gesteigert worden.

##### b) PHINEO

Die *PHINEO gAG* will Transparenz im Dritten Sektor herstellen, indem sie gemeinnützige Organisationen analysiert und die effektivsten Projekte empfiehlt.<sup>609</sup> Dafür analysiert sie seit 2010 zunächst einzelne Themenfelder im Dritten Sektor, um Ursache und Wirkung der dortigen gesellschaftlichen Probleme sowie Lösungsansätze aufzuzeigen. Sodann erfolgt eine Ausschreibung über *E-Mail*-Verteiler, Internetseiten und

persönliche Anschrift, die auf die anstehende *PHINEO*-Analyse hinweisen. Im Internet kann daraufhin jede private und gemeinnützige Organisation aus Deutschland, die in dem entsprechenden Themenfeld mit einem Projekt tätig ist, den *PHINEO*-Fragebogen ausfüllen. Dieser verlangt erste Informationen über die Organisation und ihr Projekt. Aufgrund der Auswertung dieser Fragebögen werden einige Organisationen gebeten, weiterführende Informationen zu der Organisation (z.B. Satzung, Jahresbericht, Jahresabschluss, Strategieplan) und dem Projekt (z.B. Bedarfsanalyse, Konzepte, Evaluationsberichte) einzureichen. Die besten Organisationen werden dann vor Ort zu Gesprächen besucht. Auf dieser Grundlage werden schließlich einige Projekte empfohlen und an jene sogenannte *Wirkt-Siegel* verliehen. Nicht veröffentlicht wird hingegen, wem dieses Siegel verweigert wurde. Bislang wurden 555 Organisationen überprüft und 164 Projekte empfohlen.<sup>610</sup> Die *Phineo gAG* zeichnet sich also durch eine gründliche Analyse aus, gibt jedoch nur Aufschluss über die Effektivität einiger weniger, besonders vorbildlicher Organisationen. Zudem wird sie im Dritten Sektor für Ihre Nähe zur Wirtschaftsprüfungsgesellschaft *KPMG* kritisiert.

#### c) PricewaterhouseCoopers

Seit 2005 verleiht eine andere Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, *PricewaterhouseCoopers (PwC)*, jährlich einen Preis an besonders transparente gemeinnützige Organisationen. Bei ihrer Bewertung orientiert sich *PwC* an ihrem *Leitfaden für die Berichterstattung gemeinnütziger Organisationen*.<sup>611</sup> Dieser sieht detaillierte Regelungen für die folgenden sechs Punkte vor: Allgemeine Angaben zur Organisation, Verfügbarkeit und Kommunikationswert der Berichterstattung, Informationen über Ziele, Strategie und Tätigkeit, finanzielle Berichterstattung, Governance sowie Informationen über Planungen und Perspektiven. Da jedoch nur wenige Preise verliehen werden, hat auch diese Initiative nur Auswirkung auf einen sehr kleinen Teil des Dritten Sektors.

#### d) Kodizes

In den letzten Jahren sind im Dritten Sektor zahlreiche Kodizes entstanden, die zusätzliche Regeln für die Leitung und Kontrolle gemeinnütziger Organisationen vorsehen.<sup>612</sup> Eine Studie aus dem Jahr 2009 geht davon aus, dass knapp die Hälfte der Organisationen im Dritten Sektor Grundsätze mit Leitungs- und Kontrollstrukturen besitzen.<sup>613</sup> Sowohl inhaltlich wie auch regelungstechnisch unterscheiden sich diese stark voneinander. Ohne bereits an dieser Stelle auf den Regelungsinhalt einzugehen, gibt schon diese Tatsache Anlass zu der Vermutung, dass nicht alle Kodizes eine angemessene Regulierung vorsehen. Zudem wird nur in wenigen Fällen die Einhaltung der Regelungen veröffentlicht oder gar kontrolliert. Zumeist handelt es sich um Empfehlungen, bei denen unklar ist, wie oder ob sie überhaupt eingehalten werden. Gemeinsam mit den inhaltlichen Unterschieden führt dies dazu, dass Mittelgeber keinen Vergleich zwischen den Organisationsstrukturen vornehmen und vorbildliche Organisationen also nicht belohnen können.<sup>614</sup> Somit besteht bei den meisten Kodizes nur ein geringer Anreiz, den Kodex zu befolgen. Durch die bestehenden Kodizes ist das Regelungsdefizit des Dritten Sektor daher nur bei wenigen Organisationen verbessert worden.

## 5. Ergebnis

Die Kontrolle der Organisationsleitung im deutschen Dritten Sektor bleibt weit hinter derjenigen in der Erwerbswirtschaft zurück. Fünf Hauptursachen können hierfür identifiziert werden. Erstens besteht ein geringeres Interesse zu kontrollieren, weil Eigentümer fehlen, die finanziell von einer Effektivitätssteigerung profitieren. Daraus folgend entfällt zweitens die disziplinierende Wirkung vieler Märkte ganz oder teilweise, und auch die für den Dritten Sektor spezifischen Märkte tragen nicht wesentlich zu einer Kontrolle bei. Drittens hat der Gesetzgeber bei der organisationsrechtlichen Ausgestaltung der internen Kontrollstrukturen nur an kleine Organisationen gedacht; bei größeren Organisationen sind die Informationsrechte regelmäßig zu gering und die Satzungsautonomie zu weitgehend, als dass die Steuerungsrechte effektiv genutzt werden können. Dieses Kontrolldefizit wird viertens durch die staatliche Kontrolle nur in sehr geringem Maße kompensiert; Grund hierfür ist neben strukturellen behördeninternen Problemen vor allem die gesetzlich und

faktisch sehr eingeschränkte Überwachungskompetenz des Staates. Fünftens haben freiwillige Initiativen nur zu einer teilweisen Verbesserung einiger Teile des Dritten Sektors geführt. Vor allem bei großen gemeinnützigen Organisationen ist es somit wahrscheinlich, dass unzureichende Kontrollmechanismen eine wesentliche Ursache für Ineffektivität im Dritten Sektor sind.

## **D. Problemlösung: Ein einheitlicher Kodex für den Dritten Sektor**

Wenn unzulängliche Kontrolle der Organisationsleitung eine Ursache für die Ineffektivität im Dritten Sektor ist, stellt sich im nächsten Schritt die Frage, wie dieses Kontrolldefizit behoben werden kann. Nicht nur, aber gerade auch in der Rechtswissenschaft wird zur Behebung dieses Defizits zumeist eine neue Regulierung gefordert.

Inhaltlich können die Forderungen nach neuer Regulierung in vier Themenbereiche unterteilt werden. Erstens könnten die Kontrollrechte der Mitglieder und Mittelgeber erweitert werden und damit diejenigen Personen mehr Kontrolle über die gemeinnützigen Organisationen erhalten, die diese maßgeblich finanzieren. Allerdings würden erweiterte Kontrollrechte einerseits wegen des rationalen Desinteresses der Mitglieder und Mittelgeber weitestgehend ungenutzt bleiben und andererseits Möglichkeiten zu einer missbräuchlichen Wahrnehmung bieten. Zweitens könnte die staatliche Aufsicht durch eine größere Prüfungskompetenz und bessere Mittelausstattung intensiviert werden. Dies führt jedoch meist zu einem starken Anstieg der Bürokratie und ist angesichts der öffentlichen Haushaltslage, insbesondere den Sparmaßnahmen in einigen Bundesländern, wenig realistisch. Drittens könnten Transparenz und Wettbewerb auf den Märkten gesteigert werden. Allerdings kann ein höherer Wettbewerb auch dazu führen, dass weniger Mittel für die tatsächliche Leistungserbringung übrig bleiben, etwa weil der Wettbewerb zu höheren Werbeausgaben zwingt.<sup>615</sup>

Unter der Vielzahl möglicher Regelinhalte erscheint deswegen der fünfte und direkteste Ansatz, nämlich die unmittelbare Verbesserung der

Leitungs- und Kontrollstrukturen, besonders erwägenswert.<sup>616</sup> Deren Nutzen muss folglich näher überprüft (unten I.) und sodann untersucht werden, ob ein formelles Gesetz oder vielmehr ein Kodex das passende Regulierungs-instrument für den Dritten Sektor ist (unten II.).

### *I. Nutzen einer weitergehenden Regulierung der Leitungs- und Kontrollstrukturen*

Eine Verbesserung der Leitungs- und Kontrollstrukturen führt in gemeinnütziger Organisationen nach allgemeiner Meinung zu deren Effektivitätssteigerung.<sup>617</sup> Bei der Verbesserung der Leitungs- und Kontrollstrukturen bedarf es aber externer Auslöser – den Organisationen fehlt angesichts einer gewissen Trägheit der Anreiz, ihre Strukturen zu überdenken.<sup>618</sup> Dies wird auch durch empirische Untersuchungen eindrucksvoll belegt: Nach einer Studie schätzen nur 9,1% der gemeinnützigen Organisationen ihre Gesamteffektivität im Vergleich zu ähnlichen Organisationen als „etwas schlechter“ ein, knapp ein Drittel hielt sich für *deutlich besser*, aber niemand für *deutlich schlechter*.<sup>619</sup> Eine Studie über die Leitung deutscher Stiftungen stellte einen *erheblichen Mangel an Professionalität* bei den Studienteilnehmern fest, diese sahen aber zu 51,8% keinen Verbesserungsbedarf.<sup>620</sup> Ähnliches gilt für die USA, wo fast alle befragten Organmitglieder ihr Gremium als überdurchschnittlich gut beurteilten.<sup>621</sup> Änderungen in Gang zu setzen, kostet also Kraft,<sup>622</sup> die nach weiteren empirischen Erkenntnissen vor allem durch externe Auslöser aufgebracht wird.<sup>623</sup> Eine Regulierung könnte ein solcher Auslöser sein.<sup>624</sup>

Die Vorteile einer Regulierung können zudem über ihr eigentliches Regulierungsziel hinausreichen. Zum einen kann eine Regulierung Katalysator für eine Weiterentwicklung guter Organisationsleitung und –kontrolle sein, indem sie eine Diskussion in Wissenschaft und Praxis anstößt.<sup>625</sup> Zum anderen kann eine Regulierung das Vertrauen in den Dritten Sektor stärken, was letztlich zu einem Anstieg der Spenden sowie sonstigen Mittel und sogar des ehrenamtlichen Engagements führen könnte.<sup>626</sup> Neben einer allgemeinen Effektivitätssteigerung können gute Regeln nämlich Skandale einzelner Organisationen verhindern, die immer



auch dem gesamten Dritten Sektor schaden.<sup>627</sup> Diese Vorteile einer weitergehenden Regulierung gemeinnütziger Organisationen sehen inzwischen auch zahlreiche gemeinnützige Organisationen in Deutschland.<sup>628</sup>

Andererseits ist zu bedenken, dass eine Regulierung auch Gefahren mit sich bringt. Regeln führen zu einer stärkeren Formalisierung und also Bürokratisierung, was im Extremfall zu wenig Raum für die Regelung von Einzelfällen lässt, Frustration erhöht und persönliche Initiative sowie Innovation erstickt.<sup>629</sup> Regeleinhaltung erfordert deswegen einen Aufwand, der den Nutzen übersteigen kann.<sup>630</sup> Regeln entstehen bisweilen, weil sie im Eifer politischer Hitze, aufgrund von Einzelfällen oder zu allgemein und ohne ausreichende Analyse des Regelungsgegenstands und der Geeignetheit der Regelungen für den angestrebten Zweck aufgestellt werden.<sup>631</sup> Letztlich spricht dies jedoch nicht generell gegen eine Regulierung, sondern mahnt lediglich zu einer sorgfältigen Regelerarbeitung. Diese könnte sogar zu einer Entbürokratisierung führen, wenn dadurch einige der sich derzeit überschneidenden Regelwerke überflüssig werden.

## II. Der Kodex als Regulierungsinstrument

### 1. Begriffsklärung

Der Begriff *Kodex* stammt vermutlich von dem lateinischen Wort *cadere*,<sup>632</sup> schlagen, klopfen, prägen, ab.<sup>633</sup> Das lateinische Wort *codex* (zuvor: *caudex*)<sup>634</sup> bedeutete ursprünglich (abgeschlagener)<sup>635</sup> Baumstamm<sup>636</sup> oder Klotz<sup>637</sup>.<sup>638</sup> Seit dem 1. Jh. v. Chr. verstand man darunter erste Buchformen, die zunächst aus mit Wachs überzogenen, gebundenen Holztafeln,<sup>639</sup> etwas später dann aus mehreren zusammengehefteten Pergamentblättern bestanden und mit zwei Holzdeckeln gebunden waren.<sup>640</sup> Zu den bekanntesten, heute noch erhaltenen Kodizes zählen nicht-juristische Kodizes, namentlich der *Codex Vaticanus* oder der *Codex Sinaiticus*, die jeweils Abschriften der Bibel beinhalten.<sup>641</sup> Erst ab dem Ende des 3. Jh. n. Chr. tauchte der Begriff im

rein juristischen Zusammenhang auf, als Kaisergesetze in Kodizes gesammelt wurden. Zu den bekanntesten gehören der *Codex Theodorsianus* (438 n. Chr.) und der *Codex Iustinianus* (529/534 n. Chr.).<sup>642</sup> Seit dieser Zeit gilt der Begriff *Kodex* als Gattungsbezeichnung einer Sammlung von Gesetzen und Normen.<sup>643</sup> Darüber hinaus wird unter *Kodex* auch die Summe der (ungeschriebenen) Regeln verstanden, an der eine gesellschaftliche Gruppe ihr Handeln orientiert.<sup>644</sup> Diese Begriffsbedeutung weist bereits darauf hin, dass die Einhaltung eines Kodex auch eine Frage der Achtung gesellschaftlicher Normen abseits des rechtlich Zwingenden ist.

In Deutschland gab und gibt es diverse Regelwerke, die als Kodizes bezeichnet werden. Wesensmerkmale sind ihre grundsätzliche Unverbindlichkeit und ihre Erarbeitung durch eine nicht-staatliche Organisation. Im Detail unterscheiden sie sich jedoch erheblich voneinander, nicht nur in dem Grad ihrer Verbindlichkeit und der staatlichen Beteiligung, sondern vor allem in ihrem Regelungsinhalt und der Regelungstechnik.

## 2. Vorbilder für einen Kodex im Dritten Sektor

### a) Deutscher Corporate Governance Kodex

Der *Deutsche Corporate Governance Kodex* ist der prominenteste Kodex für Leitungs- und Kontrollstrukturen in Deutschland und somit Ausgangspunkt aller neuen Überlegungen zu Verhaltenskodizes im deutschen Recht, insbesondere auch im Recht der gemeinnützigen Organisationen. Dies verdeutlichen zum einen die in der Wissenschaft seitdem angestellten Überlegungen zur Übertragbarkeit des DCGK auf gemeinnützige Organisationen<sup>645</sup> und zum anderen die bestehenden Kodizes im Dritten Sektor, die in Folge des DCGK erlassen wurden und sich inhaltlich häufig an ihm orientieren.

#### (1) Entstehungsgeschichte

Der Ursprung von Kodizes zu Leitungs- und Kontrollstrukturen wird

häufig in Richtlinien großer, institutioneller und vorwiegend anglo-amerikanischer Investoren gesehen.<sup>646</sup> Diese Regeln dienten den Investoren als Richtlinie zur Beurteilung der Unternehmen und also letztlich ihrer Investitionsentscheidung.<sup>647</sup> In der Folge kam es weltweit zu zahlreichen Kodizes einzelner Organisationen. Der erste Kodex, der einheitliche Leitungs- und Kontrollstrukturen für ein gesamtes Land aufstellte, entstand 1992 als Antwort auf den *Maxwell-Skandal* in Großbritannien mit dem *Code of Best Practice*.<sup>648</sup> Dieser firmierte ab 1998, um einige Regeln erweitert, als *Combined Code*<sup>649</sup> und ging schließlich in dem *UK Corporate Governance Code* auf.<sup>650</sup> Weitere Staaten, Organisationen und Institutionen folgten, namentlich die OECD 1999 mit ihren *Grundsätzen der Corporate Governance*.<sup>651</sup> Heute haben die meisten Staaten einen vergleichbaren Kodex.<sup>652</sup>

Deutschland reagierte, wohl nicht zuletzt in Vertrauen auf sein bereits normiertes und relativ leicht überschaubares zivilistisches Rechtssystem, zunächst nicht mit einem Kodex, sondern im Jahr 1998 mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (Kon-TraG).<sup>653</sup> Vorläufer des deutschen Kodex waren neben den verschiedentlich erarbeiteten Grundsätzen ordnungsgemäßer Unternehmensleitung<sup>654</sup> vor allem 1998 die *Guidelines zur guten Unternehmensführung der Deutschen Schutzgemeinschaft für Wertpapierbesitz e.V. (DSW)*.<sup>655</sup> Kurze Zeit später, und für die Entwicklung im Dritten Sektor beachtenswert, stellten einige große deutsche Unternehmen eigene Kodizes auf: Im Oktober 1999 die *DePfa AG*, darauf folgend Gesellschaften wie die *Deutsche Bank AG*, die *Metro AG*, die *SAP AG* und die *MLP AG*.<sup>656</sup>

Internationale Investoren, Aktionärsvereinigungen und Kreditgeber gewöhnten sich schnell an landeseinheitliche Kodizes.<sup>657</sup> Um die Attraktivität deutscher Unternehmen auf dem inter-nationalen Parkett zu steigern, wurden daher im Jahr 2000 zwei Kodex-Vorschläge in privater Initiative erarbeitet: Der *Code of Best Practice* der *Grundsatzkommission Corporate Governance* sowie der *German Code of Corporate Governance* des Berliner Initiativkreises.<sup>658</sup> Auch die Regierung der Bundesrepublik Deutschland stellte, unterstützt durch die Regierungskommission *Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts* (sog. *Baums-Kommission*), das

Bedürfnis nach einem einheitlichen Kodex fest.<sup>659</sup> Im September 2001 setzte sie deswegen die *Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex* ein, die 2002 die erste Fassung des *Deutschen Corporate Governance Kodex* vorstellte und seitdem einmal jährlich über mögliche Anpassungen berät.<sup>660</sup> Zugleich wurden durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) Änderungen in §§ 161 AktG, 285 Nr. 16, 314 I Nr. 8, 325 HGB vorgenommen, die den DCGK im deutschen Recht verankerten.<sup>661</sup>

## (2) Materieller Regelungsgehalt

Der DCGK regelt die Leitungs- und Kontrollstrukturen in (börsennotierten) Aktiengesellschaften und ist in sieben Abschnitte gegliedert. Zunächst werden in der Präambel (Ziff. 1) die Ziele erklärt, eine Kurzeinführung in das deutsche Aktienrecht gegeben und die Regelungstechnik erläutert. Die folgenden sechs Abschnitte widmen sich den Aktionären und der Hauptversammlung (Ziff. 2), dem Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat (Ziff. 3), dem Vorstand (Ziff. 4), dem Aufsichtsrat (Ziff. 5), der Transparenz (Ziff. 6), sowie der Rechnungslegung und Abschlussprüfung (Ziff. 7). Dort wird einerseits bestehendes Recht wiederholt und erklärt sowie andererseits neue Empfehlungen und Anregungen gegeben.

## (3) Regelungstechnik

Der Kodex sieht Regelungen in drei unterschiedlichen Intensitäten vor. Erstens wird zwingendes Recht wiederholt und erklärt. Insoweit kommt dem DCGK lediglich eine Kommunikationsfunktion zu.<sup>662</sup> Zudem normiert er aber auch über das Gesetz hinausgehende Regeln, besitzt insoweit also auch eine Ordnungsfunktion.<sup>663</sup> Dies sind Empfehlungen, die durch das Verb *soll* gekennzeichnet sind. Und schließlich werden Anregungen gegeben, die durch die Verben *sollte* oder *kann* gekennzeichnet sind.

Die Regelungen des Kodex sind als solche unverbindlich.<sup>664</sup> Seine gesetzliche Relevanz erhält der Kodex durch § 161 Abs. 1 AktG. Danach

müssen insbesondere börsennotierte Aktiengesellschaften jährlich erklären, welche der Empfehlungen sie befolgen und, soweit sie von einigen abweichen, warum sie dies tun (sog. Entsprechenserklärung).<sup>665</sup> Die Nichtbefolgung der Anregungen müssen sie also nicht erklären, die übrigen Regelungen sind ohnehin schon gesetzlich vorgeschrieben. Die Differenzierung zwischen Empfehlungen und Anregungen scheint Resultat eines politischen Prozesses zu sein und den Wünschen zu entspringen, einerseits bestimmte Regeln zu normieren, diese andererseits aber so unverbindlich wie möglich zu gestalten.<sup>666</sup>

Die Entsprechenserklärung ist erstens auf der Internetseite des Unternehmens gem. § 161 Abs. 2 AktG zu veröffentlichen sowie zweitens gem. § 325 Abs. 1 S. 3 HGB auch beim Bundesanzeiger einzureichen. Ferner muss gem. § 285 Nr. 16 HGB im Anhang des Jahresabschlussberichts und gem. § 314 Abs. 1 Nr. 8 HGB im Konzernanhang erklärt werden, dass und wo die Entsprechenserklärung zu finden ist.

#### (4) Dogmatische Einordnung

Auch die deutschen Regierungen holen bei politischen Entscheidungen immer häufiger externen Sachverstand ein und öffnen sich dadurch dem Einfluss der betroffenen Interessengruppen.<sup>667</sup> Die *Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex* und der von ihr erarbeitete Kodex sind gute Beispiele dafür. Die Kommission ist ein privat finanziertes, aber durch den Staat teilweise kontrolliertes Gremium; der Kodex eine Regulierung zwischen Werbung, Selbstkontrolle und Gesetz. Das ist in der deutschen Rechtsgeschichte ohne Vorbild und stellt daher die Rechtsdogmatik vor neue Fragen.

##### (a) Rechtsnatur

Die Frage nach der Rechtsnatur<sup>668</sup> des DCGK kann zunächst negativ beantwortet werden.<sup>669</sup> Der DCGK ist kein Gesetz im formellen Sinne,<sup>670</sup> weil er nicht in dem förmlichen verfassungsrechtlichen Gesetzgebungsverfahren erlassen wurde.<sup>671</sup> Auch ist er keine

Konkretisierung gesetzlicher Bestimmungen, da eine solche jedenfalls mangels einer § 342 Abs. 2 HGB vergleichbaren Ermächtigung<sup>672</sup> nicht durch ein privatfinanziertes Gremium wie der *Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex*, sondern durch Gerichte erfolgt.<sup>673</sup> Die Rechtsgemeinschaft sieht ihn auch nicht als unmittelbar geltendes Recht an,<sup>674</sup> sondern behält sich Abweichungen hiervon vor, sodass der DCGK selbst kein Gewohnheitsrecht ist.<sup>675</sup> Auch ist er kein Handelsbrauch i.S.v. § 346 HGB.<sup>676</sup> Ein Handelsbrauch entsteht nämlich nur durch gleichmäßige, einheitliche und freiwillige tatsächliche Übung innerhalb eines angemessenen Zeitraums.<sup>677</sup> Zwar könnte inzwischen von einer gewissen zeitlichen Verfestigung auszugehen sein.<sup>678</sup> Unabhängig davon, dass sich das Institut des Handelsbrauchs im Grundsatz auf Handelsgeschäfte und nicht Organisationsmaßnahmen bezieht, beschreibt der DCGK aber jedenfalls in seinen Empfehlungen und Anregungen<sup>679</sup> nicht bestehende Regelungen, sondern Regelungsziele und ist auf Anpassung ausgerichtet.<sup>680</sup> Freilich ist es aber möglich, dass einige Regelungsinhalte des DCGK zu Gewohnheitsrecht werden.<sup>681</sup> Schwieriger ist die positive Bestimmung. Weitestgehend Einigkeit besteht darüber, dass der DCGK ein *Novum* ist.<sup>682</sup> Ob man nun dieses *Novum* unter Erweiterung eines bereits bestehenden Begriffs in die klassische Rechtsquellenlehre einordnet oder hierfür eine ganz neue, eigene Kategorie<sup>683</sup> schafft, scheint mehr definitorische als rechtsdogmatische Klassifizierung zu sein. Zumeist wird jedenfalls die Bezeichnung als *Soft Law*<sup>684</sup> abgelehnt,<sup>685</sup> weil dieser Begriff ursprünglich im US-amerikanischen Recht<sup>686</sup> sowie im Völkerrecht<sup>687</sup> eine ganz andere Bedeutung hatte und in der deutschen Rechtswissenschaft kaum klare Konturen besitzt.<sup>688</sup> Auch die Bezeichnung als Fachnorm parallel zu den DIN-Normen<sup>689</sup> ist zumindest hinsichtlich der bestehenden Unterschiede zwischen dem DCGK und den DIN-Normen problematisch.<sup>690</sup> Überzeugend erscheint daher letztlich, das *Novum* als solches zu akzeptieren.<sup>691</sup>

## (b) Verfassungsrechtliche Relevanz

Ferner wird in der Rechtswissenschaft die Frage diskutiert, ob der DCGK

öffentlichrechtlicher Natur ist. Trotz zahlreicher Veröffentlichungen ist hier noch vieles unklar. Zunächst wird die Einordnung als öffentlich-rechtliche Regulierung häufig als Vorfrage dazu angesehen, *ob* sich der DCGK am Grundgesetz messen lassen muss.<sup>692</sup> Dies verkennt, dass auch privates Handeln den Schranken des Grundgesetzes unterliegt, selbst wenn diese bei privatem Handeln sehr viel großzügiger als bei staatlichem gezogen werden.<sup>693</sup> Die Frage nach der öffentlich-rechtlichen Natur des DCGK ist also richtigerweise entscheidend dafür, *inwieweit* der DCKG am Grundgesetz überprüft werden muss. Außerdem wird der DCGK in der wissenschaftlichen Diskussion immer wieder vermischt mit der Regelung in § 161 AktG.<sup>694</sup> Im Ausgangspunkt muss aber differenziert werden: Die Pflicht zur Abgabe der Entsprechenserklärung wird von § 161 AktG statuiert, der als formelles Gesetz umfassend am Grundgesetz überprüft werden kann (Art. 1 Abs. 3 GG).<sup>695</sup> Die Frage, inwieweit der DCGK an der Verfassung überprüft werden muss, ist eine davon zu trennende Frage.

Zu Beginn der wissenschaftlichen Diskussion wurde vor allem mit Verweis auf die Besetzung der *Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex* der DCGK als privates Regelwerk eingestuft.<sup>696</sup> Die Kommission habe keine Regierungsvertreter, sondern nur private Mitglieder aus Wissenschaft und Praxis und sei daher ebenso wie der von ihr erarbeitete DCGK privater Natur. Dass die Kommission nicht aus Beamten besteht oder unmittelbar von einem demokratisch legitimierten Organ zusammengesetzt wird, steht fest. Übersehen wird bei einer solchen Betrachtung jedoch, dass privates Handeln auch dem Staat zugerechnet werden kann.<sup>697</sup>

Die Literatur zum DCGK geht auf den staatsrechtswissenschaftlichen Forschungsstand kaum ein. Folgt man hingegen der Staatsrechtswissenschaft, kann nach zwei Arten bestimmt werden, ob das private Handeln dem Staat zugerechnet wird. Zum einen kann materiell auf die Funktion und Aufgabe abgestellt werden.<sup>698</sup> Allerdings zeigen beispielsweise schon die Tarifautonomie und die private Schiedsgerichtsbarkeit, dass selbst Rechtsetzung und Rechtsprechung rein privatrechtlich erfolgen können (*argumentum ad absurdum*).<sup>699</sup> Deswegen erscheint es vorzugswürdig, formell danach zu fragen, ob der Staat eine Aufgabe übernimmt und diese zu einer staatlichen erklärt.<sup>700</sup> Ähnlich wird

hinsichtlich beratender Gremien des Staates danach gefragt, ob die Beratung durch einen hoheitlichen Akt veranlasst wurde und im Rahmen einer förmlichen Mitwirkung erfolgte.<sup>701</sup>

Damit kommt der Bezeichnung des Handelns mehr als nur Indizwirkung zu.<sup>702</sup> Zwar spricht die Gesetzesbegründung zum TransPuG von „unverbindlichen Verhaltensempfehlungen“ des Kodex.<sup>703</sup> Da auch der Staat unverbindliche Empfehlungen herausgeben kann, ist dies jedoch für die Bestimmung der öffentlich-rechtlichen Natur irrelevant.<sup>704</sup> Vielmehr spricht schon formell die Bezeichnung der Kommission als *Regierungskommission* sowie deren Verwendung des Bundesadlers für eine Zurechnung zum Staat.<sup>705</sup> Zudem verlangt § 161 Abs. 1 AktG die Veröffentlichung des DCGK im *amtlichen* Teil des Bundesanzeigers. Der Gesetzgeber schien demnach den DCGK als einen amtlichen Akt anzusehen.<sup>706</sup>

In dieselbe Richtung weist auch die Entstehungsgeschichte des DCGK. Die *Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex* wurde durch die Bundesregierung eingesetzt, selbst wenn dies möglicherweise auf Anregung von Teilen der Wirtschaft geschah.<sup>707</sup> Diese wollte sich mit den Kodizes der *Grundsatzkommission Corporate Governance* und des *Berliner Initiativkreises* nicht begnügen, sondern einen Kodex in eigener Regie erstellen.<sup>708</sup> Darüber hinaus werden sämtliche Mitglieder der Kommission durch das Bundesjustizministerium in Absprache mit dem Bundeskanzleramt ausgesucht und berufen.<sup>709</sup> Zudem lässt sich die Bundesregierung von der Kommission Bericht erstatten.<sup>710</sup> Die Kommission selbst wurde und wird jährlich von der Bundesregierung beauftragt<sup>711</sup> und während ihrer Tätigkeit von dieser betreut und beraten.<sup>712</sup> Schließlich sichert sich die Bundesregierung durch eine Kontrolle des Inhalts und der Verfassungsmäßigkeit<sup>713</sup> die Letztentscheidungskompetenz, was bei der ersten Version zu einigen Änderungen der ursprünglich vorgeschlagenen Regelungen führte.<sup>714</sup>

Im Ergebnis ist der *Deutsche Corporate Governance Kodex* daher als öffentlich-rechtlich einzuordnen und somit uneingeschränkt am Maßstab des Grundgesetzes überprüfbar. Da jedoch keine Pflicht zur Einhaltung besteht, ist der verfassungsrechtliche Eingriff äußerst gering. Für eine



Verfassungsmäßigkeit der Kodexregelung und der Pflicht zur Entsprechenserklärung wird es deswegen im Grundsatz ausreichen, dass die Regeln auf sachlichen Erwägungen beruhen.<sup>715</sup>

## b) Kodizes im deutschen Dritten Sektor

Die meisten Kodizes, die Leitungs- und Kontrollstrukturen im Dritten Sektor normieren, entstanden in Folge des *Deutschen Corporate Governance Kodex* und wurden von den Dachverbänden für ihre Mitgliederorganisationen herausgegeben. Inzwischen gibt es zahlreiche Kodizes im Dritten Sektor,<sup>716</sup> einer Studie zufolge besitzen knapp die Hälfte großer Spendenorganisationen *Corporate Governance-Grundsätze*. Auch wenn diese nicht immer als *Kodex* firmieren, orientieren sie sich in der Regel am DCGK und folgen ähnlichen Mustern. Deswegen werden hier nur exemplarisch acht Kodizes kurz vorgestellt, die für den Dritten Sektor von besonderer Bedeutung sind.<sup>717</sup> Dies gibt einerseits einen Einblick in die im Dritten Sektor bereits bestehenden Kodizes und erläutert andererseits den Hintergrund derjenigen Regelungen, die bei der Regelungserarbeitung im zweiten Teil als Referenz dienen.

### (1) Leitlinien des DZI

Die *Leitlinien des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (LDZI)* wurden 1992 eingeführt und 2010 zuletzt überarbeitet.<sup>718</sup> Sie sind Grundlage für die Verleihung des *DZI-Spenden-Siegels* und damit nicht nur Vorreiter, sondern auch die bekanntesten Standards im Dritten Sektor. Auf Antrag einer Organisation wird dieselbe gegen eine Gebühr geprüft und bekommt bei erfolgreicher Prüfung das Siegel für ein Jahr verliehen. Außerdem muss die jeweilige Organisation ab dem Datum der Antragstellung das DZI über alle für die Siegel-Verleihung relevanten Sachverhalte informieren. Derzeit führen 246 Organisationen das *DZI-Spenden-Siegel*.<sup>719</sup>

Die Spenden-Siegel-Standards gliedern sich in sieben Abschnitte. Drei Abschnitte treffen Regeln zur Transparenz, Kommunikation und Spendenwerbung. Zwei regeln Mittelverwendung, Rechnungslegung und

Prüfung. Von besonderem Interesse ist hier neben einem Abschnitt, der die Vergütung der Organe rudimentär regelt, derjenige Abschnitt, der weitgehende Anforderungen an Leitung und Aufsicht stellt. Danach bedarf es insbesondere einer klaren Trennung von Leitungs- und Aufsichtsorgan, der Offenlegung von Interessenkonflikten sowie einer regelmäßigen Sitzungsfrequenz. Für Organisationen mit jährlichen Gesamterträgen von mehr als 10 Mio. Euro gelten verschärfte Anforderungen für das Aufsichtsorgan.

## (2) Grundsätze des Deutschen Spendenrates

Die *Grundsätze des Deutschen Spendenrates* (GDS) wurden 2010 durch die Mitgliederversammlung des *Deutschen Spendenrates e.V.* beschlossen. Mitglieder des Vereins sind gemeinnützige Spendenorganisationen. Diese erklären jährlich auf ihrer Internetseite, welche der Grundsätze sie einhalten. Werden Grundsätze nicht eingehalten, muss dies begründet werden.<sup>720</sup> Zudem befreien die Mitglieder die für sie zuständigen Finanzbehörden gegenüber dem *Deutschen Spendenrat* von der Verschwiegenheitspflicht im Rahmen des Steuergeheimnisses. Bei Verstößen gegen den Kodex empfiehlt der Schiedsausschuss des Spendenrats Sanktionen, die bis zum Vereinsausschluss reichen. Der *Deutsche Spendenrat* hat derzeit 67 Mitglieder.<sup>721</sup>

Auf die Präambel der Grundsätze folgen fünf Abschnitte. Zunächst werden eine klare Trennung von Leitungs- und Aufsichtsfunktion gefordert und Grundsätze zur guten Spendenwerbung aufgestellt. Der zweite Abschnitt sieht Regeln zur Vergütung, zur Aufgabenverteilung des Leitungs- und Aufsichtsgremiums sowie zu den Mitgliederrechten vor. Die folgenden drei Abschnitte regeln die Rechnungslegung, die Transparenz, das Berichtswesen und die Abschlussprüfung.

## (3) VENRO-Verhaltenskodex

Der Verhaltenskodex Transparenz, Organisationsführung und Kontrolle des Verbandes Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen (VENROV) wurde 2008 von der

Mitgliederversammlung verabschiedet und zuletzt 2010 geändert. Die Verbandsmitglieder sollen den Kodex einhalten, andernfalls eine Abweichung begründen und die Selbstverpflichtung veröffentlichen. Gravierende Verstöße können mit Sanktionen bis hin zum Vereinsausschluss sanktioniert werden. VENRO hat 118 Mitglieder.<sup>722</sup>

In dem ersten Abschnitt nach der Präambel trifft der Verhaltenskodex ausführliche Regeln zu den Aufgaben des Leitungsorgans und der Mitgliederversammlung. Außerdem verlangt er von großen Organisationen ein zwischengeschaltetes Aufsichtsorgan. Der zweite Abschnitt betrifft die Transparenz und Kommunikation der Organisation, der dritte Abschnitt die effiziente Betriebsführung und der vierte Abschnitt die Wirkungsorientierung der Organisationsarbeit.

#### (4) Grundsätze Guter Stiftungspraxis des Bundesverbands deutscher Stiftungen

Die *Grundsätze Guter Stiftungspraxis*<sup>723</sup> (GGs) wurden 2006 von den Mitgliedern des *Stifterverbands* aufgestellt und richten sich an alle gemeinwohlorientierten Stiftungen, unabhängig von einer Mitgliedschaft im Verband.<sup>724</sup> In der *StiftungsStudie 2010* gaben 24% der 202 befragten Stiftungen an, die *Grundsätze Guter Stiftungspraxis* einzuhalten, 12% hatten daraus eigene Leitlinien entwickelt.<sup>725</sup>

Die Regelungen sind überwiegend Präzisierungen des Stiftungsrechts und Ausformulierungen des Gebots von Treu und Glauben. Darüber hinaus sollen Organmitglieder Interessenkonflikte offenlegen und diesen durch Verzicht des Stimmrechts sowie durch Ablehnung von vermögenswerten Vorteilen vorbeugen. Die Einhaltung dieser Regeln wird nicht kontrolliert.

#### (5) Diakonischer Corporate Governance Kodex

Der *Diakonische Corporate Governance Kodex (DGK)* wurde 2005 auf der *Diakonischen Konferenz* für die *Diakonie* beschlossen. Den Mitgliedern wird eine Übernahme in Form einer Selbstverpflichtung empfohlen, die durch Wirtschaftsprüfer testiert werden soll. Der Kodex richtet sich an alle Organisationen der *Diakonie*. Er soll von

Organisationen mit mehr als 50 Vollzeitkräften und einem Umsatz von mehr als 2 Mio. Euro eingehalten werden. Kleinere Organisationen werden aufgefordert, den DGK so weit wie möglich anzuwenden.<sup>726</sup> Wie sehr der DGK eingehalten wird, ist nicht bekannt. Innerhalb des Bundesverbandes haben einige Landesverbände (z.B. Württemberg), Diakoniewerke (z.B. Duisburg) und Organisationen (z.B. die *Kindernothilfe*, *Brot für die Welt* und *Diakonie Katastrophenhilfe*) eigene Kodizes aufgestellt.

Der Kodex regelt alle gängigen Bereiche der Leitungs- und Kontrollstrukturen sehr ausführlich. Er sieht ein Kontrollorgan vor und stattet dieses mit weitgehenden Rechten aus. Aufgaben und Verantwortung der Organe (auch der Mitgliederversammlung) werden detailliert geregelt; dadurch wird für eine klare Trennung gesorgt. Interessenkonflikte werden ebenso geregelt wie die Vergütung der Organmitglieder. Darüber hinaus findet sich jeweils ein kurzer Abschnitt zur Zusammenarbeit mit dem Spitzenverband und zur Abschlussprüfung.

#### (6) AWO Unternehmenskodex

Der *Unternehmenskodex der Arbeiterwohlfahrt* (AWOUK) stammt aus dem Jahr 2008 und gilt für alle Organisationen der AWO mit mehr als 30 Vollzeitkräften oder einem Jahresumsatz von mehr als 2 Mio. Euro. Kleinere Organisationen sollen den Kodex so weit wie möglich anwenden (Ziff. 1 AWOUK). Wie sehr der *AWO Unternehmenskodex* eingehalten wird, ist nicht bekannt. Die Regeln bauen auf denjenigen des DGK auf. Viele Regeln sind daher identisch, im Detail finden sich teilweise Abweichungen. Einige Landes- und Bezirksverbände (z.B. *AWO Westliches Westfalen*) haben eigene Kodizes aufgestellt.

#### (7) Arbeitshilfen 182 der katholischen Kirche

Die *Arbeitshilfen 182* sind eine Handreichung des Verbandes der Diözesen Deutschlands und der Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz. Sie wurden 2004 aufgestellt und Ende 2013 zuletzt grundlegend überarbeitet. Die Regelungen sind nicht rechtsverbindlich; es wird jedoch erwartet, dass alle sozialen Dienste und Einrichtungen in

katholischer Trägerschaft „die Inhalte dieser Arbeitshilfe im Wege der freiwilligen Selbstverpflichtung ihrer Arbeit zugrunde legen.“<sup>727</sup> Die *Arbeitshilfen 182* werden, abhängig von der zuständigen Diözese, sehr unterschiedlich umgesetzt. So ergab eine Befragung der *Diözesan-Caritasverbände* 2013, dass bei der Einrichtung von Aufsichtsorganen die Arbeitshilfen in 12 der an der Befragung teilnehmenden 23 Diözesen beachtet werden.<sup>728</sup> Einige katholische Organisationen (z.B. *Misereor* oder der *Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart*) haben eigene Kodizes aufgestellt.

Die *Arbeitshilfen 182* gehen detailliert auf die gängigen Fragen von Leitungs- und Kontrollstrukturen ein. Angelehnt an den DCGK werden Zusammensetzung, Aufgaben, Vergütung und Zusammenarbeit der Mitglieder- oder Gesellschafterversammlung, der Aufsichtsebene und der Geschäftsführung normiert. Zudem findet sich ein Abschnitt über das Verhältnis zum Bischof und zum Spitzenverband. Die Arbeitshilfen sind mehr als Handreichung für die Praxis und weniger als konkrete Regulierung formuliert. Im Anhang finden sich Muster für die Selbstverpflichtungserklärung der Organisation, des Leitungsorgans sowie des Kontrollorgans.

#### (8) Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe

Der *Corporate Governance Kodex – Gute Unternehmensführung in der Lebenshilfe* (CGKL) der *Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V.* stammt aus dem Jahr 2012. Darin wird den überwiegend in Vereinen organisierten örtlichen *Lebenshilfen* geraten, sich dem Kodex durch Selbstverpflichtung anzuschließen und in der Mitgliederversammlung regelmäßig die Einhaltung zu erörtern. Wie sehr der Kodex eingehalten wird, ist nicht bekannt.

Dem CGKL liegt eine Vereinsstruktur zugrunde, in der der Vorstand einen Geschäftsführer einsetzt (Ziff. 2.2.3 CGKL). Die Mitgliederversammlung wird nur oberflächlich geregelt. Ausführlichere Regelungen finden sich zu den Aufgaben, der Zusammenarbeit, der Vergütung und Interessenkonflikten des Vorstands und der Geschäftsführung. Zudem werden das interne Berichtswesen und die interne Kommunikation sowie

Rechnungslegung und Prüfung normiert. Ergänzt wird der Kodex durch ausführliche Erläuterungen und Arbeitshilfen zur Umsetzung des Kodex.

### (9) Zusammenfassung

Die Kodizes regeln sehr ähnliche Themengebiete. Häufig finden sich Regeln zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung, teilweise auch zur Kommunikation und Spendenwerbung. Hauptregelungsgegenstand sind jedoch die (übrigen) Leitungs- und Kontrollstrukturen, also die Existenz, die Aufgaben und die Besetzung der Organe sowie die Interessenkonflikte und die Vergütung der Organmitglieder. Im Einzelnen, insbesondere im Detaillierungsgrad und also in der Regelungsintensität, bestehen große Unterschiede.<sup>729</sup> Bereits diese Unterschiede deuten darauf hin, dass ein großer Qualitätsunterschied besteht.<sup>730</sup> Das Kernproblem liegt jedoch darin, dass bei den meisten Kodizes kein wirklicher Anreiz zur Regeleinhaltung besteht.<sup>731</sup>

#### c) Ausländische sowie länderübergreifende Kodizes

Kodizes für gemeinnützige Organisationen sind ein internationales Phänomen der letzten drei Jahrzehnte. Eine Schätzung geht von über 300 Kodizes in 40 Ländern aus.<sup>732</sup> Ein Überblick über einige besonders interessante Kodizes vermittelt ein Gefühl für die Vielfalt der internationalen Kodexbewegung und erläutert erneut den Hintergrund von Regelungen, die im zweiten Teil als Referenz dienen.<sup>733</sup>

#### (1) Schweiz

Vorreiter eines einheitlichen Kodex im Dritten Sektor ist die Schweiz.<sup>734</sup> Neben der *Zentralstelle für Wohlfahrtsorganisationen* (ZEWO), die ähnlich wie das DZI Spendenorganisationen zertifiziert, gibt es seit 2005 den Swiss Foundation Code<sup>735</sup> und seit 2006 den Swiss NPO-Code (SNPOC)<sup>736</sup>. Ersterer wurde von Stiftungsvertretern, letzterer von Präsidenten der großen Hilfswerke herausgegeben. Der Swiss Foundation Code normiert drei generelle Grundsätze sowie 26 konkrete Empfehlungen

für die Leitungs- und Kontrollstrukturen von schweizerischen Förderstiftungen. Während jener unverbindlich ist, müssen die Organisationen beim SNPOC eine Entsprechenserklärung abgeben, die durch die ZWEO kontrolliert wird. Der Kodex regelt ausführlich die klassischen Leitungs- und Kontrollstrukturen für große Organisationen, wird allerdings bislang nur von 18 Organisationen befolgt.

## (2) Österreich

Mit dem *Österreichischen NPO-Governance Kodex* ist nun auch im zweiten deutschsprachigen Land ein Kodex für den gesamten Dritten Sektor geplant.<sup>737</sup> Dieser wurde in Eigeninitiative von Juristen und Betriebswirten der *Wirtschaftsuniversität Wien* und in Rücksprache mit Führungskräften unterschiedlicher gemeinnütziger Organisationen für alle Rechtsformen des österreichischen Dritten Sektors entwickelt und als Expertenentwurf im Herbst 2013 veröffentlicht.<sup>738</sup> Der Kodex soll den gemeinnützigen Organisationen eine Orientierung über die modernen Leitungs- und Kontrollstrukturen bieten, nicht aber Grundlage eines Zertifizierungssystems sein.<sup>739</sup>

Geregelt werden die Leitungs- und Kontrollstrukturen auf vier verschiedenen Ebenen, namentlich der Mitglieder-/Eigentümerversammlung, des Leitungsorgans, des Aufsichtsorgans und der operativen Geschäftsleitung. Die Regulierung ist prinzipiengeleitet und deswegen allgemein gehalten. Der Kodex verbleibt jedoch nicht bei den üblichen Regeln, sondern empfiehlt teilweise ganz neue Regeln, etwa eine Repräsentanz verschiedener Interessengruppen in den Gremien.

## (3) Europa

Auf europäischer Ebene hat zunächst 1995 das *European Foundation Centre* die *Principles of Good Practice* verabschiedet, mittels derer Leitungs- und Kontrollstrukturen von Stiftungen rudimentär geregelt werden.<sup>740</sup> Darüber hinaus hat auch die Europäische Union einen Verhaltenskodex für gemeinnützige Organisationen entworfen, der Transparenz im Dritten Sektor herstellen sollte.<sup>741</sup> Dahinter stand die

Befürchtung, dass gemeinnützige Organisationen zur Terrorismusfinanzierung missbraucht werden können.<sup>742</sup> Der vorgeschlagene Kodex hat jedoch keine große Resonanz erfahren.<sup>743</sup> Allerdings hat der *Arbeitskreis Maßnahmen zur Geldwäschebekämpfung* (FATF/GAFI) das Thema in Ziff. 8 seiner Empfehlungen aufgenommen.<sup>744</sup> Die Regel richtet sich jedoch nur an die Mitgliedsstaaten mit der Forderung, das eigene Recht dahingehend zu überprüfen, ob dieses den Missbrauch gemeinnütziger Organisationen zu terroristischen Zwecke ausreichend verhindert.

#### (4) USA

In den USA entstanden als Antwort auf einige große Skandale der 1990er Jahre zahlreiche Kodizes für gemeinnützige Organisationen.<sup>745</sup> Am sichtbarsten waren die *National Principles on Self-Regulation*, die 2007 vom *Panel of the Nonprofit Sector* herausgegeben wurden.<sup>746</sup> 33 Regeln wurden in einem breit angelegten Prozess erarbeitet und umfassen vier Themenbereiche, namentlich die Rechtseinhaltung und Publizität, die effektive Organisationsleitung, das Berichtswesen sowie das Spendensammeln.<sup>747</sup> Weitere Herausgeber prominenter Kodizes sind die *BBB Wise Giving Alliance*, *Board Source*, das *Council on Foundations*, der *Independent Sector* oder das *Standards for Excellence Institute*.<sup>748</sup>

#### (5) Asien

Im internationalen Vergleich sind zwei asiatische Zertifizierungen besonders außergewöhnlich: Die Zertifizierung durch das *Philippine Council for Nonprofit Certification* sowie durch das *Pakistan Centre for Philanthropy*. Der Grund liegt nicht in den materiellen Anforderungen, sondern in der Bedeutung für die steuerrechtliche Behandlung der zertifizierten Organisationen. Obwohl beide Institutionen nicht staatlich sind, ist die Zertifizierung sowohl auf den Philippinen wie auch in Pakistan Voraussetzung für weitgehende Steuererleichterungen.<sup>749</sup>

#### (6) Afrika



Schließlich gibt es auch in Afrika zahlreiche Kodizes. Eine Studie fand 15 Kodizes in 22 Ländern und teilte die afrikanische Kodexbewegung in zwei Phasen ein.<sup>750</sup> Zunächst wurden einige Kodizes erlassen, um staatlicher Regulierung vorzubeugen. Deswegen gelten diese Kodizes landesweit für bestimmte Organisationstypen. In einer zweiten Phase wurden Kodizes als Ergänzung zur staatlichen Regulierung aufgestellt. Die Regeln dieser Kodizes finden jedoch nur auf einige Organisationen Anwendung, verfügen dafür aber über strengere Regeln und Durchsetzungsmechanismen.

### 3. Funktionsweise und Regelungswirkung

Ob Kodizes über eine Entsprechenserklärung, eine Verbansmitgliedschaft oder ein Gütesiegel umgesetzt werden,<sup>751</sup> ist eine vorwiegend technische Frage. Da sie nämlich grundsätzlich freiwilliger Natur sind, können die Kodexregelungen, unabhängig von ihrer Umsetzungsart und anders als die meisten gesetzlichen Regelungen, überwiegend ohne weitere gesetzliche Rechtsfolgen i.e.S. missachtet werden. Wenn aber keine gesetzliche Pflicht zur Einhaltung besteht, sondern der Regelungsadressat etwa nur die (Nicht-) Befolgung erklären muss, drängt sich folgende Frage auf: Führen die Regeln eines Kodex überhaupt zu Veränderungen, besitzen sie also Regelungswirkung? Dies wäre nur dann der Fall, wenn ein anderer, kodexspezifischer Anreiz erstens zur Einhaltung der Kodexregelungen und zweitens zur wahrheitsgemäßen Erklärung besteht.

#### a) Einhaltung der Kodexregelungen

Beim DCGK bestand zunächst die Erwartung, dass Anleger Aktien von denjenigen Unternehmen bevorzugen würden, die den Kodex befolgen. Aufgrund der höheren Nachfrage würde der Börsenpreis solcher Unternehmen steigen und dadurch für die Unternehmen eine Motivation zur Kodexeinhaltung entstehen.<sup>752</sup> Eine empirische Studie hat inzwischen jedoch Grund zu der Annahme gegeben, dass die Einhaltung des DCGK keinen Einfluss auf den Börsenpreis hat.<sup>753</sup> Auch die Vermutung, Unternehmen erhielten einfacher Bankkredite, wenn sie den Kodex

einhalten,<sup>754</sup> ist sehr zweifelhaft. Aus diesem Blickwinkel erscheint der DCGK - wenn überhaupt - als Werbemittel deutscher Unternehmen sowie als Instrument, um die Einführung schärferer gesetzlicher Regelungen zu verhindern oder zumindest zeitlich zu verzögern. Der regulatorische Sinn des DCGK ist somit ernsthaft in Frage gestellt.

Anleger und Börsenkurs, der Kapitalmarkt insgesamt, fehlen im Dritten Sektor jedoch ohnehin weitestgehend. Auch einen Anreiz zur Kodexbefolgung zu schaffen, indem die den Kodex befolgenden Organisationen von der staatlichen Aufsicht (teilweise) befreit werden, scheint einerseits zu wenig motivierend und andererseits angesichts des ohnehin schon bestehenden staatlichen Kontrolldefizits nicht zweckmäßig. An die Stelle des Kapitalmarkts könnte jedoch der Markt der Fördermittel treten.<sup>755</sup> Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass Mittelgeber ihre Mittel bevorzugt an diejenigen Organisationen verteilen, die besonders effektiv sind. Normiert der Kodex Strukturen, die zu einer Effektivitätssteigerung beitragen, könnte dessen Befolgung als Zeichen für eine effektive Organisation gesehen und, wenn die Befolgung veröffentlicht wird, entsprechend von den Mittelgebern honoriert werden. Gemeinnützige Organisationen müssten die Regeln des Kodex also einhalten, um ihre unmittelbare Finanzierung sicherzustellen oder zu verbessern. Der Anreiz zur Kodexbefolgung ist damit schon im konzeptionellen Ausgangspunkt größer als bei börsennotierten Unternehmen, die den Kodex in der Hoffnung einhalten (oder dies zumindest bis zur Veröffentlichung der empirischen Studien in der Vergangenheit taten), dass dadurch ihr Börsenkurs steigt.

Ein Kodex entfaltet also unter zwei Prämissen Regelungswirkung. Zum einen müssen die Mittelgeber ihre Mittelvergabe davon abhängig machen, dass der Kodex eingehalten wird. Sie müssen deswegen davon ausgehen, dass der Kodex zu einer Effektivitätssteigerung führt und darüber informiert sein, ob und wie sehr jede Organisation den Kodex befolgt. Diese Prämisse hängt vor allem von einer sorgfältigen Regelerarbeitung ab. Zum anderen müssen sich die Organisationen nach den Präferenzen der Mittelgeber richten. Dass dies für den Großteil des Dritten Sektors, bei dem ein Regelungsdefizit besteht, der Fall ist, wurde bereits erläutert.<sup>756</sup>

Eine Pflicht zur Entsprechenserklärung zu einem einheitlichen Kodex, wie

sie § 161 Abs. 1 AktG vorsieht, ist deswegen unabdingbar,<sup>757</sup> reicht jedoch allein nicht aus. Selbst wenn nämlich die gemeinnützigen Organisationen in standardisierter Form Auskunft über ihre Leitungs- und Kontrollstrukturen geben, kann nicht angenommen werden, dass jeder Mittelgeber vor seiner Entscheidung die Entsprechenserklärungen aller in Betracht kommenden Organisationen selbst vergleicht. Allerdings könnten Intermediäre (etwa die Medien oder gar eine darauf spezialisierte gemeinnützige Organisation) die Einhaltung der Kodexregeln vergleichen und die Ergebnisse in aufbereiteter Form veröffentlichen.<sup>758</sup> Auch könnte Organisationen, die den Kodex einhalten, ein Siegel verliehen werden, mit dem sie öffentlich werben können.<sup>759</sup> Dass Intermediäre derartige Funktionen übernehmen, ist nicht unwahrscheinlich. Ein vergleichbares Verfahren besteht nämlich bereits in den USA,<sup>760</sup> und auch in Deutschland versuchen erste Transparenzakteure, ähnliche Funktionen wahrzunehmen.<sup>761</sup>

Um einen Anreiz zur Regeleinhaltung zu setzen, könnten ferner bedeutende Mittelgeber, etwa die öffentliche Hand oder große Stiftungen, die finanzielle Förderung unter die standardisierte Bedingung stellen, dass der Kodex eingehalten wird.<sup>762</sup> Schon heute besitzen viele Mittelgeber eigene Vergaberichtlinien, die die Förderung von zahlreichen Bedingungen abhängig machen und dabei häufig auch Anforderungen an die Leitungs- und Kontrollstrukturen der Organisationen stellen.<sup>763</sup> Hierfür bestehen zahlreiche Vorbilder im Ausland. So steht die Vergabe staatlicher Mittel in dem halb-öffentlichen, niederländischen Sektor unter der Bedingung, dass ein Kodex eingehalten wird.<sup>764</sup> Doch auch die Versagung der steuerrechtlichen Subvention ist denkbar.<sup>765</sup> So werden in Italien, den Niederlanden, Ungarn sowie den USA einige Steuerprivilegien von Mindeststandards der internen Organisation abhängig gemacht.<sup>766</sup> Darüber hinaus könnte die Kodexbefolgung nach dem Vorbild der Philippinen und Pakistan als Voraussetzung für den Gemeinnützigkeitsstatus und der gesamten gemeinnützigen Steuererleichterung normiert werden. Dies wäre freilich die höchste Verbindlichkeitsstufe, die einem Kodex zukommen könnte und bedürfte deswegen auch einer besonderen demokratischen Legitimierung.

Selbst ohne eine Kopplung an den Gemeinnützigkeitsstatus würde ein Kodex im Dritten Sektor jedoch voraussichtlich Regelungswirkung entfalten. Aus ökonomischer Sicht wäre der Kodex dann letztlich eine Antwort auf das Bedürfnis, den Markt der Fördermittel zu effektuieren. Indem der Kodex die Transparenz dieses Marktes erhöht, würden dessen Potentiale genutzt.

#### b) Wahrheitsgemäße Erklärung

Die Regelungswirkung des Kodex steht jedoch unter dem weiteren Vorbehalt, dass die Entsprechenserklärung wahrheitsgemäß abgegeben wird. Besteht kein Anreiz zur wahrheitsgemäßen Erklärung, könnten die Organisationen nämlich die Regeleinhaltung vortäuschen und die Mittelgeber würden den Erklärungen nicht vertrauen.

Für den DCGK sieht § 161 Abs. 1 AktG lediglich die Pflicht zur Abgabe der Entsprechenserklärung vor; rechtliche Sanktionen für eine

wahrheitswidrige Erklärung regelt er nicht. Auch der Wirtschaftsprüfer prüft in der Regel nicht die inhaltliche Richtigkeit der Entsprechenserklärung (IDW PS 345). Die Abgabe einer unrichtigen Entsprechenserklärung und eine fehlende Aktualisierung sind jedoch eine Pflichtverletzung der zur Erklärung verpflichteten Organe und können insbesondere zu einer Anfechtbarkeit der Hauptversammlungsbeschlüsse führen.<sup>767</sup> Da die Anfechtbarkeit von Hauptversammlungsbeschlüssen für Aktiengesellschaften eine erhebliche Gefahr darstellt,<sup>768</sup> besteht somit beim DCGK ein großer Anreiz zur wahrheitsgemäßen Entsprechenserklärung.

Im Vereinsrecht werden die Beschlüsse der Mitgliederversammlung hingegen nur selten angefochten;<sup>769</sup> bei der Stiftung fehlt eine Mitgliederversammlung. Darüber hinaus ist es schon aufgrund des schweren Kausalitätsnachweises für Dritte auch nur schwer möglich, gegen Organisationen, die falsche Entsprechenserklärungen abgegeben haben, rechtlich vorzugehen.<sup>770</sup> Für einen Kodex im Dritten Sektor müssen also andere Anreize geschaffen werden. Dies könnte in Verbänden durch eine Prüfung der Dachorganisation,<sup>771</sup> aber auch durch Wirtschaftsprüfer erfolgen. Eine wichtige Rolle könnte ferner das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) übernehmen, das über eine langjährige und tiefgreifende Erfahrung bei der Prüfung von gemeinnützigen Organisationen besitzt. Die wirksamste Möglichkeit wäre aber freilich, den Finanzämtern eine inhaltliche Prüfungspflicht der Kodexeinhaltung aufzuerlegen, über Unregelmäßigkeiten öffentlich zu berichten und unrichtige Entsprechenserklärung unter Strafe zu stellen.<sup>772</sup>

### *III. Gesetz und Kodex im Vergleich*

Regelungsdefizite werden in Deutschland traditionell durch Gesetze behoben. Im Vergleich zu der Regulierung durch einen Kodex<sup>773</sup> hat dies vor allem den Vorteil regulatorischer Klarheit. Erstens werden die Regelungen nicht wie beim Kodex von den Regelungsadressaten, sondern typischerweise von der Regierung geschrieben. Dadurch wird eher gewährleistet, dass für die Regelungsadressaten unangenehme, aber notwendige Regelungen normiert werden.<sup>774</sup> Und zweitens besteht bei

Gesetzen eine rechtliche Pflicht zur Regeleinhaltung, deren Durchsetzung und Befolgung der Gesetzgeber mit sehr unterschiedlichen Mitteln sicherstellen kann, etwa durch Nichtigkeitsfolgen privatrechtlicher Rechtsgeschäfte, persönliche Haftung, Geldbußen oder Aufsichts- und Eingriffsbefugnisse der Verwaltung.<sup>775</sup> Ein Kodex ist hingegen darauf angewiesen, dass der Druck durch den Markt der Fördermittel groß genug ist, und läuft Gefahr, dass gerade diejenigen Organisationen seine Regeln missachten, die das größte Organisationsdefizit aufweisen.<sup>776</sup>

Bei genauerer Betrachtung verschwimmen die Grenzen allerdings. Auch wenn das Gesetz nicht von den Regelungsadressaten geschrieben wird, so haben diese im Rahmen des politischen Prozesses typischerweise eine Einwirkungsmöglichkeit auf den Gesetzgeber. Umgekehrt scheint jedenfalls beim DCGK die Regierung in einem genehmigungsähnlichen Verfahren Einfluss auf den Inhalt des Kodex zu nehmen.<sup>777</sup> Darüber hinaus ist auch die Wirksamkeit der gesetzlichen (etwa aufsichtsrechtlichen oder strafrechtlichen) Durchsetzungsmöglichkeiten im Dritten Sektor eingeschränkt, zumal der Gesetzgeber typischerweise bei der Regulierung gemeinnütziger Organisationen von den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nur sehr eingeschränkt Gebrauch macht. Es erstaunt daher nicht, dass in den letzten Jahrzehnten die größte Effektivitätssteigerung im Dritten Sektor durch den Druck des Marktes, nämlich durch die teilweise Öffnung des Absatzmarktes, erreicht wurde.<sup>778</sup>

Wegen seiner Unverbindlichkeit besitzt der Kodex allerdings auch einige originäre Vorzüge gegenüber einem Gesetz.<sup>779</sup> Um den erheblichen Organisationsunterschieden Rechnung zu tragen, hat der Gesetzgeber im Dritten Sektor die Wahl zwischen stark ausdifferenzierten Regelungen; einen Weg, den er selten beschreitet. Oder er normiert generalisierende Regelungen, die bei einigen Organisationen zu einer Unterregulierung, bei anderen zu einer Überregulierung und zudem stets zu Ausnahmevorschriften und Rechtsunsicherheit führen.<sup>780</sup> Außerdem, und dies ist im internationalen Vergleich belegt,<sup>781</sup> schreckt eine stärkere gesetzliche Regulierung von der Neugründung gemeinnütziger Organisationen, insbesondere von Stiftungen, ab.<sup>782</sup> Die Unverbindlichkeit des Kodex ist deswegen angesichts der Heterogenität im Dritten Sektor

von Vorteil.<sup>783</sup> Der Kodex kann nämlich mutiger regulieren und allen gemeinnützigen Organisationen, unabhängig von ihrer Rechtsform, als Vorlage für gute Leitungs- und Kontrollstrukturen dienen.<sup>784</sup> Passen einige Regelungen auf bestimmte Organisationen nicht, brauchen diese Organisationen die Regelungen nicht einzuhalten und können die Nichteinhaltung begründen.<sup>785</sup> Einerseits kann die Wissenschaft diese Erklärungen zur weiteren Erforschung guter Leitungs- und Kontrollstrukturen verwenden. Andererseits können die Mittelgeber entscheiden, ob die Nichteinhaltung der jeweiligen Regelung im Einzelfall angebracht ist und sie deswegen weiterhin Mittel an die betreffende Organisation vergeben.<sup>786</sup> Dies führt nicht nur zu einer flexibleren Regulierung,<sup>787</sup> sondern legt die Entscheidung über die Organisationsstrukturen in die Hände derjenigen Personen, die die Organisation finanzieren. Dadurch würde letztlich auch einem der Grundprobleme des Dritten Sektors begegnet, nämlich der Entkopplung von Mittelgebern und Entscheidungsträgern.<sup>788</sup>

Aus politischer Sicht kann die Verabschiedung und Änderung des Kodex zudem sehr viel einfacher als die eines Gesetzes gleichen Inhalts sein.<sup>789</sup> Entweder gründet sich eine Kommission in nicht-staatlicher Initiative und erarbeitet einen Kodex, wie dies zunächst im Jahr 2000 für erwerbswirtschaftliche Unternehmen in Deutschland und 2013 für gemeinnützige Organisationen in Österreich geschah. Die Wirkungskraft hängt dann freilich von der Ernsthaftigkeit und Akzeptanz der Kommission ab.<sup>790</sup> Oder die Regierung übernimmt ebenso wie beim DCGK die Führung, wozu es einer § 161 Abs. 1 AktG vergleichbaren Vorschrift und eines gewissen Rahmens für die Kodexkommission bedürfte. Beides erscheint politisch wahrscheinlicher als ein (seit Jahrzehnten gefordertes)<sup>791</sup> Gesetz zur Reform der Organisationsstrukturen im Dritten Sektor, die der Gesetzgeber in der Vergangenheit sogar dereguliert hat und der teilweise in die Gesetzgebungskompetenz der Länder fällt.<sup>792</sup> Zudem hat jedenfalls 2008 die Bundesregierung erklärt, gemeinnützige Organisationen zu einem Kodex ermutigen zu wollen.<sup>793</sup> Überdies ist eine (regelmäßige) Anpassung der Regeln an die neusten Erkenntnisse der Wissenschaft und Praxis durch eine Kodexkommission sehr viel wahrscheinlicher als durch den

Gesetzgeber,<sup>794</sup> selbst wenn die Besetzung und Arbeit einer solchen Kommission aufgrund der Heterogenität des Dritten Sektors deutlich schwieriger als im erwerbswirtschaftlichen Sektor sein dürfte.<sup>795</sup>

Ob ein Kodex oder ein Gesetz das bessere Regulierungsinstrument für den Dritten Sektor ist, hängt also letztlich von vielen Faktoren ab. Ausschlaggebend ist neben der Bereitschaft der Mittelgeber, die Einhaltung des Kodex bei ihrer Mittelvergabe zu berücksichtigen, und der Ernsthaftigkeit der Kodexkommission vor allem der gesellschaftliche Wille zur Behebung des Regulierungsdefizits im Dritten Sektor.<sup>796</sup> Selbst wenn der Kodex zunächst eine gesetzliche Regulierung verhindert,<sup>797</sup> müssen Gesetz und Kodex aber letzten Endes nicht notwendigerweise als einander widersprechend angesehen werden. Denn der Kodex ist in Deutschland auch ein Versuchmodell für Regeln, die nach ihrer Erprobung gelegentlich in Gesetzesform gegossen werden.<sup>798</sup> Aus diesem Grund soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, einen Kodex mit Leitungs- und Kontrollstrukturen für den Dritten Sektor zu erarbeiten.



# Regelerarbeitung

Für die Erarbeitung eines Kodexvorschlags bedarf es zunächst einiger regulatorischer Vorüberlegungen<sup>799</sup> sowie grundsätzlicher Erwägungen zur Organstruktur gemeinnütziger Organisationen. Es reicht jedoch nicht aus, lediglich die Einrichtung von bestimmten Organen zu verlangen. Der Erfolg einer Organisation bestimmt sich vielmehr danach, wie effektiv ihre Organe arbeiten, was maßgeblich von deren Aufgaben, Strukturen und Anreizen abhängt.<sup>800</sup> Da den Organen gemeinnütziger Organisationen gerade hier ein Defizit attestiert wird,<sup>801</sup> widmen sich die darauffolgenden Kapitel der regulatorischen Verbesserung dieser Bereiche.

## **E. Regulatorische Vorüberlegungen**

### *I. Funktion und Ziel des Kodex*

Im Rahmen der Rechtswissenschaft interessiert in erster Linie die Ordnungsfunktion des Kodex.<sup>802</sup> Die Kommunikationsfunktion, also letztlich die Werbung für gemeinnützige Organisationen, mag aus Sicht der Organisationen ein Grund für die Einhaltung von Kodizes sein, liegt jedoch nicht im Fokus der juristischen Arbeit. Deswegen werden nur solche Regelungen erarbeitet, die die gesetzlichen Normen ergänzen oder jedenfalls für das Verständnis eines in sich schlüssigen Kodex notwendig sind. Zudem unterbleibt eine Differenzierung zwischen Empfehlungen und Anregungen, da diese aus regulatorischer Sicht wenig sinnvoll ist.<sup>803</sup>

Das Ziel des hier zu erarbeitenden Kodex ist die Effektivitätssteigerung gemeinnütziger Organisationen.<sup>804</sup> Durch gute Leitungs- und Kontrollstrukturen soll diesen geholfen werden, ihrem Zweck möglichst wirksam nachzukommen. Dieser wird häufig mit den Interessen der Leistungsempfänger gleichgesetzt,<sup>805</sup> was jedoch zu kurz greift. Denn

gemeinnützige Organisationen können sich auch dadurch auszeichnen, dass ihre Leistung nicht im unmittelbaren Eigeninteresse der Leistungsempfänger liegt oder dass sie keine unmittelbaren Leistungsempfänger haben. Andere Interessen, etwa von Arbeitnehmern, Gläubigern<sup>806</sup> und Mittelgebern, oder die Verwirklichung demokratischer Verbandsstrukturen,<sup>807</sup> stehen hingegen nicht im Zentrum der Regelerarbeitung. Diese werden nur mittelbar berücksichtigt, soweit sie Voraussetzung für eine effektive Zweckerfüllung sind oder eine effektive Zweckerfüllung auch ihren Interessen gerecht wird. Ganz generell sind die Organisationsstrukturen wertneutral.<sup>808</sup> Sie unterstützen die Zweckverfolgung, überlassen aber der Gesellschaft (etwa den Spendern oder dem Gesetzgeber in den §§ 52 ff. AO) die Entscheidung, welche Zwecke förderungswürdig sind.

Der erste Schritt zur Effektivitätssteigerung, die Vermeidung von Missbrauch, wird allgemein als notwendig anerkannt. Darüber hinaus gehenden Forderungen nach mehr Effektivität begegnen gemeinnützige Organisationen jedoch häufig mit Zurückhaltung. Es wird befürchtet, dass die aus der Erwerbswirtschaft stammenden Begriffe nicht auf gemeinnützige Organisationen passen oder gar den zugrundeliegenden Wertvorstellungen schaden würden.<sup>809</sup> Eine derartige Furcht verkennt jedoch die begriffliche Weite des Wortes *Effektivität*. Bei dem Streben nach Effektivität geht es nicht zwangsläufig um eine finanzielle Gewinnsteigerung, sondern um eine möglichst wirksame Verfolgung des spezifischen Zwecks der Organisation. Tatsächlich geht es also um die Förderung des von der Organisation selbst bestimmten Zwecks und die gleichgerichtete, gesellschaftliche Forderung, dass gemeinnützige Organisationen ihre Mittel und Steuererleichterungen wirksam einsetzen und dadurch die gesellschaftliche Wohlfahrt steigern.<sup>810</sup> Zugleich wird den Organisationen damit geholfen, Wettbewerbsfähigkeit und Vertrauen aufzubauen und zu stärken.<sup>811</sup> Eine effektive Zweckverfolgung sicherzustellen, ist deswegen nicht nur Ziel des zu erarbeitenden Kodex und Kern der Diskussion über Leitungs- und Kontrollstrukturen,<sup>812</sup> sondern Legitimationsgrundlage für die Organisation<sup>813</sup> und berechtigte Erwartungshaltung der Gesellschaft.<sup>814</sup>

## II. Themen der Regelerarbeitung

Die Themen der Regelerarbeitung ergeben sich aus dem Ziel des Kodex, durch gute Leitungs- und Kontrollstrukturen die Effektivität gemeinnütziger Organisationen zu steigern. Hierzu genügt es nicht, einen allgemeinen Programmsatz etwa des Inhalts zu formulieren, dass alle im Dritten Sektor Tätigen zu größtmöglicher Effektivität verpflichtet sind. Vielmehr müssen, ausgehend von den analysierten Gründen der Ineffektivität, einige Organisationsstrukturen festgelegt werden, die zu einer Steigerung der Organisationseffektivität beitragen. Fünf Regelungsgebiete bilden dabei den Rahmen: Die Schaffung von Organen, ihre Aufgaben und Zuständigkeiten, ihre Zusammensetzung sowie die Interessenkonflikte und die Vergütung der Organmitglieder. Dies ist nämlich nicht nur die typische Regelungsmaterie der bestehenden Kodizes und, international betrachtet, Gegenstand zahlreicher Veröffentlichungen.<sup>815</sup> Es ist auch empirisch erwiesen, dass diese Themenbereiche eine starke Auswirkung auf die Effektivität der Organisationen haben.<sup>816</sup> Zugleich besteht hier in der Praxis ein erheblicher Verbesserungsbedarf.<sup>817</sup> Die konkrete Wahl der im Detail untersuchten Punkte orientiert sich dementsprechend an drei Kriterien: Erstens an dem analysierten Regelungsdefizit, zweitens an den Regelungen der bestehenden Kodizes sowie drittens und entscheidend an denjenigen Leitungs- und Kontrollstrukturen, die nach dem aktuellen Forschungsstand für die Organisationseffektivität maßgebend sind.

Aus den bisherigen Erwägungen folgt zugleich, welche Themen aus der Fülle der Leitungs- und Kontrollstrukturen nicht weiter behandelt werden. Dies sind zunächst zwei Bereiche, die zu Recht nicht typischer Regelungsgegenstand eines Kodex sind: Erstens konkrete Führungspraktiken (*management practices*),<sup>818</sup> die zu divers sind, als dass einheitliche Standards für alle Organisationen ausgemacht werden können.<sup>819</sup> Und zweitens die persönliche Organhaftung sowie die entsprechenden Sorgfaltspflichten der Organmitglieder, die aus Praktikabilitätsgründen üblicherweise in Generalklauseln gesetzlich normiert werden und deren Konkretisierung den Gerichten überlassen bleibt.<sup>820</sup>

Zwei weitere Bereiche finden sich zwar gelegentlich in Kodizes

gemeinnütziger Organisationen, werden hier jedoch ebenfalls nicht weiter behandelt. Dies ist zunächst die externe Transparenz, also insbesondere die Rechnungslegung, Publizität und Prüfung gemeinnütziger Organisationen. Die in diesem Bereich für den Dritten Sektor zur Verfügung stehenden Instrumente wurden bereits ausführlich aufgearbeitet,<sup>821</sup> sodass die Auswahl einheitlicher Transparenzstandards nur Frage eines (bislang erfolglosen) politischen Prozesses ist. Schließlich werden keine Regelungen für die Mitgliederversammlung des Vereins erarbeitet.<sup>822</sup> Dies liegt weniger daran, dass der Kodex für den gesamten Dritten Sektor, also auch für die mitgliederlose Stiftung, vergleichbare Standards aufstellen soll.<sup>823</sup> Ausschlaggebend ist vielmehr, dass die anglo-amerikanischen gemeinnützigen Organisationen weniger mitgliederorientiert sind,<sup>824</sup> weswegen zumindest für die hier beabsichtigte Vorgehensweise die entsprechende Forschungsgrundlage fehlt. Darüber hinaus erscheint die Funktionsfähigkeit der Mitgliederversammlung als Kontrollinstrument<sup>825</sup> über die bestehenden gesetzlichen Regelungen hinaus nicht besonders verbesserungsbedürftig. In der Regel ist die Kontrollmöglichkeit durch die Mitgliederversammlung nämlich aufgrund ihrer Größe und der persönlichen Motivationslage der meisten Mitglieder schon im Ausgangspunkt beschränkt.<sup>826</sup> Deswegen wird das einzelne Mitglied, das zur Leitung und Kontrolle des Vereins fähig und bereit ist, dies nicht in der Mitgliederversammlung, sondern im Rahmen einer Organfunktion sehr viel effektiver tun.<sup>827</sup> Ist die Mitgliederversammlung hingegen ein effektives Organ im Verein, bietet ihm das bestehende Recht aufgrund der Satzungsautonomie<sup>828</sup> die Möglichkeit, selbst für entsprechende Strukturen zu sorgen. Weiterer Kodexregeln bedarf es dafür nicht.

### *III. Regelungsintensität*

Die Bestimmung der grundlegenden Prinzipien des Organisationsrechts ist dem Gesetzgeber vorbehalten.<sup>829</sup> Ein Kodex muss sich daher in das bestehende Recht einfügen und darf nur darauf aufbauende, ergänzende Regeln enthalten. Im Interesse von Rechtssicherheit und Praktikabilität sollte möglichst auf die bestehende Rechtsterminologie rekurriert werden. Neue Begriffe, die dann zukünftig von der Praxis konkretisiert werden

müssen, sind gleichwohl nicht immer zu vermeiden. Ferner sollte auf die Klarheit der Regeln geachtet und also nicht bloß Idealzustände umschrieben werden, wie dies bislang viele Kodizes im Dritten Sektor tun (vgl. etwa Ziff. 1 GGS).

Darüber hinaus liegt die Erarbeitung eines Kodex im Spannungsfeld, einerseits die Organisationen mit den Regeln nicht zu überfordern, andererseits aber auch wichtige und möglicherweise für die Organisationen unangenehme Regeln zu normieren. Zum einen verursacht jede Regelbefolgung nämlich Kosten.<sup>830</sup> Dabei ist der Kodex auf eine hohe Akzeptanz innerhalb des Dritten Sektors angewiesen, um volle Regelungswirkung zu entfalten. Denn nur wenn ein großer Teil der Organisationen ihn befolgt, entsteht bei den Mittelgebern eine generelle Erwartungshaltung, sodass sie diejenigen Organisationen bevorzugt begünstigen, die den Kodex einhalten. Zum andern sind Befolgungskosten hinnehmbar, solange der durch die Befolgung erreichte Effektivitätsgewinn überwiegt. Da bei einem Kodex zudem keine Rechtspflicht zur Einhaltung der Regeln besteht und diese schnell verändert werden können, bietet ein Kodex Raum zur Erprobung neuer Regelungen. Außerdem darf ein Kodex Regeln normieren, die nicht von jedem Regelungsadressaten eingehalten werden, weil die vollständige Kodexbefolgung gerade ein Alleinstellungsmerkmal für besonders gute Organisationen sein soll. Deswegen sollten die in der Praxis bestehenden Organisationsstrukturen als Leitlinie dienen, um unnötige Anpassungsprozesse zu vermeiden, und kostenintensive Regeln nur mit Bedacht eingeführt werden.

#### *IV. Regelungsadressat*

Im Interesse der Rechtssicherheit bedarf jede Regulierung, auch ein Kodex, eines klar umrissenen, personellen Anwendungsbereichs.<sup>831</sup> Nur so können die Organisationen wissen, ob sie von der Regelung erfasst sind. Rechtssicherheit ist für die Festlegung des Anwendungsbereichs jedoch nur eine formelle Leitlinie. Inhaltlich geht es um die Bestimmung, für welche Organisationen eine Kodexregulierung sinnvoll ist.

## 1. Erfasste Rechtsformen

Um volle Regelungswirkung zu entfalten, sollten die Regeln des Kodex grundsätzlich rechtsformunabhängig sein.<sup>832</sup> Fraglich ist jedoch, ob ein solcher Kodex auch Stiftungen adressieren sollte, wenn er teilweise Voraussetzungen für die Leitungs- und Kontrollstrukturen normiert, die jedenfalls in manchen Stiftungen eine Satzungsänderung erforderlich machen.<sup>833</sup> Denn mangels Mitglieder- oder Gesellschafterversammlung ist eine Satzungsänderung in Stiftungen nur bedingt möglich.

Da der Stifter in der Regel keine ausdrücklichen Bestimmungen zur Einführung neuer Leitungs- und Kontrollstrukturen vorgesehen haben wird, richten sich die Voraussetzungen für eine Änderung der Stiftungssatzung nach den Normen des Stiftungsrechts. Eine Satzungsänderung, durch die der Zweck der Stiftung nicht geändert wird, darf nach vielen Landesstiftungsgesetzen zunächst dem Willen des Stifters nicht entgegenlaufen und muss durch die Stiftungsbehörde vorgenommen oder genehmigt werden.<sup>834</sup> In einigen Bundesländern (nicht jedoch in Bayern, Berlin und Hessen) sind weitere Voraussetzungen normiert. Teilweise ist eine Satzungsänderung möglich, wenn dadurch die Erfüllung des Stiftungszwecks nicht beeinträchtigt oder erleichtert wird (§ 7 Abs. 1 Nr. 2 HmbStiftG, 5 Abs. 2 Nr. 2 StiftG NRW). In anderen Ländern darf durch die Satzungsänderung die Gestaltung oder die Organisation nicht wesentlich verändert werden (§§ 8 Abs. 1 S. 2 BremStiftG, 7 Abs. 1 Nr. 2 HmbStiftG, 8 Abs. 2 RPStifG, 7 Abs. 1 S. 2 SaStifG, 5 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 SHStiftG, 9 Abs. 1 S. 1 ThürStiftG). Häufig wird für eine Satzungsänderung aber auch gefordert, dass sich die Verhältnisse seit Errichtung der Stiftung wesentlich geändert haben (§§ 6 Abs. 2 S. 2 BWStG, 9 Abs. 1 StiftG LSA, 9 Abs. 1 S. 2 StiftG M-V, 7 Abs. 1 S. 2 NStiftG, 9 Abs. 1 Nr. 2 SächsStiftG). Die Literatur stellt hingegen an Satzungsänderungen, die den Stiftungszweck nicht berühren, wesentlich geringere Anforderungen.<sup>835</sup>

Leitungs- und Kontrollstrukturen, die letztlich dabei helfen, dass der Stiftungszweck effektiver verfolgt wird, liegen im Interesse des Stifters und des Staates. Schon vom Ergebnis her wäre somit eine Gesetzesauslegung, die einer Einführung derartiger Leitungs- und

Kontrollstrukturen entgegenstünde, sinnwidrig. Tatsächlich kann auch angenommen werden, dass eine dementsprechende Satzungsänderung nicht nur die Erfüllung des Stiftungszwecks erleichtert, sondern auch das Wesen der Stiftung unberührt lässt. Überdies werden sich spätestens nach der Einführung eines Kodex die Verhältnisse verändert haben: Die Verhältnisse auf dem Markt der Fördermittel gebieten dann die Einhaltung des Kodex, um eine Finanzierung sicherzustellen. Zudem haben sich die Verhältnisse in der Forschung gewandelt, die erst in den letzten Jahrzehnten belegt hat, dass bestimmte Leitungs- und Kontrollstrukturen zu einer Effektivitätssteigerung der Organisation führen.

Da entsprechende Satzungsänderungen somit auch für Stiftungen möglich scheinen,<sup>836</sup> kann sich ein Kodex im Dritten Sektor an alle Rechtsformen richten. Der Übersichtlichkeit halber werden der Erarbeitung des Kodex jedoch nur die zwei häufigsten Rechtsformen des Dritten Sektors zu Grunde gelegt: Der eingetragene Verein und die rechtsfähige Stiftung.<sup>837</sup> Die dritthäufigste Form, die GmbH, ist Verein und Stiftung häufig untergliedert,<sup>838</sup> sodass auch dieser zumindest mittelbar Rechnung getragen und somit fast der gesamte Dritte Sektor erfasst wird. Zudem wird schon bei der Regelerarbeitung darauf geachtet, dass die Regulierung nicht nur den religiösen Organisationen,<sup>839</sup> sondern auch den übrigen Rechtsformen (wie etwa der GmbH, Genossenschaft oder AG) zugänglich ist, ähnlich wie dies auch explizit die GDS (Präambel) und der VENROV (Ziff. 1.2) vorsehen.

## 2. Organisationsgröße

Die meisten Kodizes im Dritten Sektor sehen keine Einschränkung hinsichtlich der Organisationsgröße vor.<sup>840</sup> Teilweise gilt jedoch für größere Organisationen eine höhere Verbindlichkeit. So soll der AWO Unternehmenskodex bei allen Organisationen der AWO mit mehr als 30 Vollzeitkräften oder einem Jahresumsatz von mehr als 2 Mio. Euro zur Anwendung kommen (Ziff. 1 AWOUK). Der DGK soll von allen diakonischen Organisationen mit mehr als 50 Vollzeitkräften und einem Umsatz von mehr als 2 Mio. Euro eingehalten werden (Ziff. 1 DGK). Kleinere Organisationen dieser Verbände sollen die Regelungen so weit

wie möglich anwenden. Ähnliches normierte auch die frühere Fassung der Arbeitshilfen 182 (Buchst. D. Arbeitshilfen 182 a.F. 2007). Gem. Ziff. 1 SNPOC sind Organisationen erfasst, die an zwei aufeinander folgenden Bilanzstichtagen zwei der nachfolgenden drei Größen erreichen: Eine Bilanzsumme von 2 Mio. CHF (ca. 1,6 Mio Euro), Erlöse aus Spenden und öffentlichen Beiträgen in Höhe von 1 Mio. CHF und Arbeitnehmer für 10 Vollzeitstellen. Teilweise sind die Kodizes auch für alle Organisationen konzipiert und enthalten darüber hinaus zusätzliche Regeln für große Organisationen. Beim VENROV werden unter großen Organisationen solche mit 50 hauptamtlichen Mitarbeitern oder Gesamteinnahmen von 10 Mio. Euro jährlich verstanden (Ziff. 1.2.2 Spiegelst. 1 VENROV), Ziff. 2.4 ÖNPOK (Entwurf) unterteilt die Organisationen in Anlehnung an § 22 Abs. 1 und 2 ÖVerG sogar in drei Größen.

Grundsätzlich hat ein Regelungsgeber zwei Möglichkeiten: Entweder er normiert einen weiten Anwendungsbereich und erfasst damit viele Organisationen. Da mit steigender Zahl der Regelungsadressaten auch ihre Unterschiede zunehmen, kann er dann jedoch nur allgemeine Regelungen treffen. Oder er geht detailliert auf bestimmte Organisationen ein, muss dann aber den Anwendungsbereich zumindest teilweise auf ähnliche und also weniger Regelungsadressaten verengen. Beispiele für beide Regelungstechniken finden sich in zahlreichen Stiftungsgesetzen in Europa<sup>841</sup> und ebenso in den Entwürfen des deutschen Verbände-Gesetzes,<sup>842</sup> des europäischen Stiftungsstatuts,<sup>843</sup> des österreichischen Vereinsgesetzes<sup>844</sup> sowie des kalifornischen Organisationsgesetzes.<sup>845</sup>

Da auch ein Kodex trotz seiner Unverbindlichkeit passgenau sein muss, bedeutet dies konkret für ihn: Entweder erfasst er gemeinnützige Organisationen jeder Größe, kann dann aber nur oberflächlich regulieren. Oder er richtet sich (ganz oder teilweise) an große Organisationen und kann für diese genauere Regeln vorsehen. Kleinere Organisationen wären von solchen Regelungen hingegen überfordert und müssten vom Anwendungsbereich ausgenommen werden.<sup>846</sup> Die Analyse der bestehenden Gesetzeslage hat gezeigt, dass ein Regelungsdefizit vor allem bei großen gemeinnützigen Organisationen besteht. Ein einheitlicher Kodex im Dritten Sektor sollte deswegen, ähnlich wie die genannten Gesetze und Gesetzesentwürfe, die zweite Möglichkeit wählen und sich an große Organisationen richten. Wie sich noch zeigen wird, ist es dabei



sinnvoller, den Kodex allein (und nicht nur mit bestimmten Regeln) für große Organisationen zu entwerfen.<sup>847</sup> Gleichwohl bleibt für kleine Organisationen die Hoffnung, dass der Kodex ebenso eine Ausstrahlungswirkung entfaltet, also zur Etablierung einiger Standards führt, wie dies bereits beim DCGK der Fall war.

Ausschlaggebend ist somit die Frage, ab welcher Organisationsgröße ein Regelungsdefizit besteht. Auch wenn die Antwort nicht wissenschaftlich präzise herleitbar ist, scheint eine Grenze von 30 oder gar 50 Vollzeitkräften zu hoch gegriffen. Vielmehr überzeugt die Grenze des SNPOC: Schon bei 10 hauptamtlichen Vollzeitkräften ist die Organisation derart komplex, dass die bestehenden Kontrollmöglichkeiten der Mitglieder, Behörden und Mittelgeber regelmäßig nicht mehr ausreichen, um Verselbstständigungstendenzen entgegenzuwirken und eine effektive Organisationsführung sicherzustellen.<sup>848</sup> Dadurch wären zwar drei Viertel der Organisationen im Dritten Sektor<sup>849</sup> und insbesondere diejenigen Organisationen nicht erfasst, die über nur einen Hauptamtlichen (etwa im Vorstand) verfügen und allein deswegen für Missbrauch anfällig sind. Doch volkswirtschaftlich gesehen sind dies die größten Organisationen, in denen über 90% der im Dritten Sektor sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiten.<sup>850</sup>

### 3. Regulatorische Präzisierung

Bei der Normierung eines personellen Anwendungsbereichs ergeben sich jedoch zahlreiche Schwierigkeiten, denen Rechtssetzer und Rechtsanwender bereits verschiedentlich begegnet sind. Zunächst ist der bislang wenig konkretisierte Begriff der *Vollzeitkraft*, wie ihn die bisherigen, deutschen Kodizes gebrauchen, abzulehnen. Überzeugender ist es, an den arbeitsrechtlichen Arbeitnehmerbegriff anzuknüpfen, also an diejenigen Personen, die aufgrund eines privatrechtlichen Vertrages im Dienste eines anderen zur Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet sind.<sup>851</sup> Der Arbeitnehmerbegriff besitzt verhältnismäßig klare Konturen und dient deswegen auch vielen anderen Gesetzen als Anknüpfungspunkt zur Berechnung der Organisationsgröße (vgl. etwa §§ 1 Abs. 1 BetrVG, 622

Abs. 5 Nr. 2 BGB, 23 Abs. 1 KSchG, 3 Abs. 1 MitbestG). Darüber hinaus erfasst der Arbeitnehmerbegriff nach der höchstrichterlichen Rechtsprechung nicht die unentgeltlich Ehrenamtlichen,<sup>852</sup> was auch bei der Bestimmung der Organisationsgröße sinnvoll erscheint; Prinzipal-Agenten-Konflikte und also Kontrolldefizite wachsen, jedenfalls mit Ausnahme der bereits erwähnten Organisationen mit nur einem Hauptamtlichen, schließlich vor allem mit der Zahl der Hauptamtlichen.<sup>853</sup>

Würde der Kodex allein auf die Anzahl der Arbeitnehmer abstellen, könnte seine Anwendung jedoch leicht umgangen werden. Den drei häufigsten Ausweichbewegungen sollte deswegen regulatorisch begegnet werden. Erstens könnte eine pauschale Regelung dazu führen, dass Vollzeitkräfte gegenüber Teilzeitkräften bevorzugt werden, weil z.B. zwei Halbzeitkräfte dieselbe Arbeit wie eine Vollzeitkraft verrichten, aber für den Geltungsbereich des Kodex dop-pelt zählen. Dasselbe Problem wurde nicht nur beim SNPOC gesehen, sondern vom deutschen Gesetzgeber bereits mit den § 23 Abs. 1 S. 4 KSchG, § 622 Abs. 5 S. 2 BGB gelöst, indem er teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer mit einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von nicht mehr als 20 Stunden mit 0,5 und nicht mehr als 30 Stunden mit 0,75 berechnet.<sup>854</sup> Zweitens könnten Organisationen versucht sein, Tochtergesellschaften zu gründen und auf diese ihre Arbeitnehmer zu verteilen, um selbst unter die Schwelle von 10 Arbeitnehmern zu kommen. Einige Gesetze verhindern dies dadurch, dass sie auf einen von der rechtlichen Organisationseinheit unabhängigen Betriebsbegriff abstellen (vgl. etwa § 1 Abs. 1 BetrVG, 23 Abs. 1 KSchG).<sup>855</sup> Der Begriff zielt jedoch auf eine arbeitnehmernahe Gestaltung der Betriebsverfassung<sup>856</sup> und ist deswegen für die schlichte Erfassung der Organisationsgröße wenig geeignet. Überzeugender ist vielmehr, Arbeitnehmer abhängiger Organisationen zuzurechnen, wie dies auch § 5 Abs. 1 MitbestG vorsieht. Drittens können Organisationen den Kodex umgehen, indem sie ihre Arbeitnehmeranzahl reduzieren und stattdessen Dienstleistungen Dritter in Anspruch nehmen. Dem kann dadurch begegnet werden, dass alternativ zur Arbeitnehmeranzahl an den Jahresumsatz angeknüpft wird, wie dies neben Gesetzen (etwa §§ 267 Abs. 1, 2 HGB, 22a Abs. 1 InsoO) auch der AWOUK, der SNPOC und der VENROV tun.<sup>857</sup> In der Umrechnung auf 10 Mitarbeiter wäre dies nach dem Verhältnis des AWOUK ein Jahresumsatz von rund 670.000 Euro,

nach dem des DGK ein Jahresumsatz von 400.000 Euro. Der SNPOC und der VENROV liegen mit respektive 1,6 Mio. Euro und 2 Mio. Euro weit darüber. Hier wird deswegen ein Gesamtjahresumsatz von 500.000 Euro der Organisation und ihrer abhängigen Organisationen vorgeschlagen.<sup>858</sup> Um Planbarkeit zu gewährleisten, sollte in Anlehnung an den SNPOC an die Gegebenheiten der letzten zwei Jahre angeknüpft werden.<sup>859</sup> Damit ergeben sich folgende Regeln, die auch Inhalt eines § 161 AktG vergleichbaren Gesetzes sein könnten:<sup>860</sup>

*Ziff. 1.1: Die nachfolgenden Regeln gelten für alle gemeinnützigen Organisationen, die alleine oder zusammen mit den von ihr abhängigen Organisationen in den vergangenen zwei Jahren durchschnittlich 10 Arbeitnehmer beschäftigt oder einen jährlichen Umsatz von 500.000 Euro erzielt haben.*

*Ziff. 1.2: Bei der Feststellung der Zahl der beschäftigten Arbeitnehmer sind teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer mit einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von nicht mehr als 20 Stunden mit 0,5 und nicht mehr als 30 Stunden mit 0,75 zu berücksichtigen.*

## **F. Organstruktur**

Bevor konkrete Regeln zur Organstruktur<sup>861</sup> erarbeitet werden können, soll zunächst untersucht werden, ob die Einrichtung eines Aufsichtsorgans eine mögliche Antwort auf das Kontrolldefizit großer, gemeinnütziger Organisationen ist. Sodann soll ein Charakteristikum des Dritten Sektors, die ehrenamtliche Organarbeit, näher betrachtet sowie das generelle Verhältnis von Leitungs- und Aufsichtsorgan erörtert werden.

### *I. Aufsichtsorgan*

Das Aktien- und das Genossenschaftsrecht stellen eine besondere Kontrolle des Vorstandes durch den eigens dafür geschaffenen Aufsichtsrat (§§ 95 ff. AktG, 36 ff. GenG) sicher. Nach der Konzeption des DCGK steht dieser als „wesentlicher Aspekt der deutschen Corporate

Governance“ im Zentrum.<sup>862</sup> In der GmbH kann ein fakultativer oder muss (etwa gem. §§ 1 Abs. 1 Nr. 3 DirltelbG, 6 MitbestG) ein obligatorischer Aufsichtsrat eingerichtet werden. Beim fakultativen Aufsichtsrat empfiehlt § 52 GmbHG die Anwendung einiger aktienrechtlicher Regeln, beim obligatorischen Aufsichtsrat verlangen dies die Spezialgesetze.<sup>863</sup> Auch viele Kodizes im Dritten Sektor empfehlen gemeinnützigen Organisationen - teilweise ab einer bestimmten Organisationsgröße - ein Aufsichtsorgan oder zumindest eine klare Trennung von Leitung und Aufsicht (Ziff. 3.1, 3.2 Spiegelst. 3 Arbeitshilfen 182, 2 AWOUK, 1, 2.4.3 Spiegelst. 2 DKG, I.2 GDS, II.2.c.1 LDZI, 1.1 VENROV).<sup>864</sup> Ebenso sahen zwei in letzter Zeit erarbeitete Reformvorschläge ein Aufsichtsorgan für große, gemeinnützige Organisationen vor.<sup>865</sup> Für den hier zu erarbeitenden Kodex stellt sich somit die Frage, ob die Einrichtung eines Aufsichtsorgans verlangt werden sollte.

## 1. Gründe für ein Aufsichtsorgan

Durch ein Aufsichtsorgan können eine besondere Kontrolle des Leitungsorgans sichergestellt und dadurch Prinzipal-Agenten-Konflikte reduziert werden.<sup>866</sup> Der Grund liegt in der etwa im Verhältnis zur Mitgliederversammlung geringeren Größe des Gremiums und seiner spezifischen Funktion als Überwachungsgremium. Indem die Organisationskontrolle von der Organisationsleitung getrennt und einem eigenen Gremium anvertraut wird, kann opportunistisch eigennütziges Verhalten der Organisationsleitung präventiv verhindert oder jedenfalls nachträglich aufgedeckt werden. Zudem können Informationsrechte weit ausgestaltet werden, weil ein kleines Gremium auch vertrauliche Informationen behandeln und diese insgesamt schneller verarbeiten kann, wodurch letztlich Informationsasymmetrien abgebaut werden.<sup>867</sup> Anders als bei den meisten Vereinsmitgliedern, weiteren Mitgliedern des Leitungsorgans, Leistungsempfängern, Mittelgebern und Behörden<sup>868</sup> liegt bei Mitgliedern eines Aufsichtsorgans die Vermutung nahe, dass diese ihre Kontrollrechte eher wahrnehmen. Denn sie stellen sich speziell für die Überwachung der Organisationsleitung zur Verfügung, können ihr Amt als besondere Verantwortung empfinden und nehmen somit explizit den Platz

des kontrollierenden Prinzipals ein, der in dieser Form im gemeinnützigen Sektor nicht existiert. Darüber hinaus kann ein kleines Gremium nicht nur die nachträgliche (ex-post) Kontrolle übernehmen, sondern auch im Vorhinein (ex-ante) beratend zur Seite stehen - eine Funktion von Aufsichtsgremien, die in den letzten Jahren zunehmend betont wird.<sup>869</sup>

Diese theoretischen Überlegungen lassen sich auch durch erste empirische Untersuchungen bestätigen. So wurden etwa bei einer internationalen Analyse großer Skandale bei Stiftungen vier Gemeinsamkeiten identifiziert. Zwei davon waren ein *board*, das wegschaut<sup>870</sup> sowie ein schwaches Aufsichtssystem.<sup>871</sup> Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass eine große Zahl an Wissenschaftlern und Praktikern ein Aufsichtsorgan für (große) gemeinnützige Organisationen zur Behebung von Kontrolldefiziten befürwortet<sup>872</sup> und viele gemeinnützige Organisationen bereits ein Aufsichtsorgan besitzen.<sup>873</sup>

Legislative und Exekutive schätzen ebenfalls die Funktion der Aufsichtsorgane. Der aktienrechtliche Aufsichtsrat wurde im 19. Jahrhundert eingeführt, als deutlich wurde, dass die Aktionäre in ihrem Organ (der Generalversammlung) nicht mehr zur Überwachung des Vorstandes in der Lage waren.<sup>874</sup> Ähnliches gilt für den ebenfalls im 19. Jahrhundert eingeführten Aufsichtsrat der Genossenschaft, der inzwischen für Genossenschaften mit mehr als 20 Mitgliedern verpflichtend ist (§ 9 Abs. 1 GenG).<sup>875</sup> Die Parallele zu den gewachsenen, großen Vereinen und der mangelhaften Kontrolle durch die Mitgliederversammlung drängt sich hierbei geradezu auf. Auch im Stiftungsrecht gilt ein Aufsichtsorgan als nützlich. Einige Landesgesetze nehmen die stiftungsaufsichtsrechtliche Kontrolle über solche Stiftungen zurück, die über ein Aufsichtsorgan verfügen, und bringen somit zum Ausdruck, dass die Legislative die Kontrolle durch Aufsichtsgremien als mindestens so effektiv wie die behördliche Kontrolle ansieht.<sup>876</sup> Diese Einschätzung wird von vielen Stiftungsaufsichtsbehörden geteilt, die bei Bestehen eines Aufsichtsorgans auch ohne eine entsprechende gesetzliche Regelung ihre Prüfung häufig einschränken<sup>877</sup> und bei einigen Stiftungen ein Aufsichtsorgan empfehlen<sup>878</sup> oder gar fordern.<sup>879</sup>

## 2. Nachteile

Auch die Einführung eines Aufsichtsrates birgt jedoch Risiken. Im ungünstigsten Fall kostet der Aufsichtsrat Geld,<sup>880</sup> kontrolliert aber nicht effektiv oder verringert die Motivation der Organisationsleitung. Gelegentlich wird behauptet, eine effektive Kontrolle der Führungsentscheidungen sei aufgrund ihrer Komplexität und der auch zwischen Leitungs- und Aufsichtsorgan bestehenden Informationsasymmetrien gerade für ein ehrenamtliches Aufsichtsorgan nicht zu bewerkstelligen (dies geht zurück auf den *Ansatz der manageriellen Hegemonie*).<sup>881</sup> Empirische und qualitative Untersuchungen aus den USA und Großbritannien weisen zudem darauf hin, dass das Aufsichtsorgan gemeinnütziger Organisationen häufig wenig engagiert ist, dem Leitungsorgan ein großes Maß an Vertrauen entgegenbringt und dessen Entscheidungen (mit dem sog. *rubber stamp*) unhinterfragt „abnickt“.<sup>882</sup> Aus der entgegengesetzten Sicht, die auf der *Theorie des guten Verwalters* beruht, wird vor den Gefahren einer zu starken Kontrolle gewarnt.<sup>883</sup> Kontrolle reduziere die Selbstbestimmung und letztlich die intrinsische Motivation der Kontrollierten. Wer nur das erfülle, was vorgegeben und kontrolliert werde, könne nur noch Pflichtbewusstsein, nicht aber guten Willen dokumentieren. Es bestehe die Gefahr, dass Loyalität, Engagement und Kompetenz nicht mehr ausreichend gewürdigt und die Kontrolle als Mangel an Anerkennung empfunden würde.

Sollte dies dazu führen, gemeinnützigen Organisationen von einem Aufsichtsorgan abzuraten? Einiges spricht dagegen. Zunächst können die aufgeführten Probleme nicht kumulativ auftreten: Passivität des Aufsichtsorgans und erstickende Kontrolle schließen sich gegenseitig aus. Doch auch isoliert betrachtet erscheinen die einzelnen Zweifel jedenfalls für den Regelfall nicht durchzugreifen. Eine derart stete und erstickende Kontrolle der Organisationsleitung, wie sie teilweise befürchtet wird, entspricht bereits in Aktiengesellschaften nicht dem gesetzgeberischen Leitbild. In gemeinnützigen Organisationen ist diese schon praktisch wegen der Ehrenamtlichkeit der meisten Aufsichtsgremien nicht wahrscheinlich.<sup>884</sup> Überdies kann ein Aufsichtsgremium auch durch positive Anreize wie etwa Lob und Anerkennung motivieren. Die Befürchtungen einer motivationsschädlichen Kontrolle werden deswegen selten begründet sein.

Darüber hinaus ist eine vollumfängliche Kontrolle im Sinne einer Überprüfung jedes einzelnen Schritts nicht nötig. Allein eine besondere Informiertheit, gepaart mit einer generellen Kontrolle und der Möglichkeit, in Zweifelsfällen einzelne Punkte schnell und effektiv im Detail kontrollieren zu können, reicht aus.<sup>885</sup> Schon wer häufiger die Aufdeckung einer Pflichtverletzung oder bloßen Ineffektivität fürchten muss, wird diese nach dem *Shapiro-Stiglitz Modell* nämlich seltener begehen.<sup>886</sup> Damit wird nicht die Notwendigkeit (und Schönheit) von Vertrauen in Frage gestellt. Als Ergebnis rationaler Entscheidung ist Vertrauen jedoch eine risikobehaftete Vorleistung, die in großen Organisationen nur erbracht werden sollte, wenn Vertrauensverstöße auch aufgedeckt werden können.<sup>887</sup> Vertrauensbildung ist deswegen nicht als einzige, sondern als Ergänzung zu anderen Lösungsmöglichkeiten zu sehen.<sup>888</sup>

Schließlich können Strukturvorgaben durch einen Kodex einige der angeführten Probleme reduzieren. Durch entsprechende Regelungen kann einerseits einer erstickenden Kontrolle vorgebeugt und andererseits die Grundlage für professionelle Aufsichtsarbeit gelegt werden. Wenn dies gelingt, können in großen, gemeinnützigen Organisationen die Kosten eines Aufsichtsorgans, das zumeist ohnehin ehrenamtlich besetzt sein wird, durch die Vorteile einer effektiveren Organisation bei Weitem aufgewogen werden.

### 3. Rechtsvergleich

Unter Hinweis auf das monistische, anglo-amerikanische Gesellschaftsrecht wird häufig angeführt, dass Organisationen nicht notwendigerweise eines Aufsichtsorgans bedürften<sup>889</sup>. Deutsche Juristen würden den Vorteil des dualistischen Systems überschätzen. Schließlich seien die anglo-amerikanischen Gesellschaften auch ohne ein besonderes Aufsichtsorgan erfolgreich. Dieses aus dem Recht der erwerbswirtschaftlichen Gesellschaften stammende Argument wird inzwischen in der deutschsprachigen Vereins- und Stiftungsliteratur übernommen, um die Notwendigkeit eines Aufsichtsorgans im Dritten Sektor zu verneinen.<sup>890</sup> Dieses rechtspraktische Argument ist stark genug, theoretische Nutzenerwägungen grundlegend in Frage zu stellen.

Deswegen soll im Folgenden die internationale Rechtspraxis, insbesondere das US-amerikanische Organisationsrecht, näher betrachtet werden.

### a) USA

Der US-amerikanische Dritte Sektor besteht aus rund 1,7 Mio. *nonprofit organizations*<sup>891</sup> mit jährlichen Betriebsausgaben von 375,5 Mrd. Euro sowie umgerechnet 8,6 Mio. hauptamtlichen und 5 Mio. ehrenamtlichen Vollzeitkräften.<sup>892</sup> Er ist somit mehr als fünfmal so groß wie der deutsche Dritte Sektor und auch im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt und der Einwohnerzahl etwas größer. Der Terminus *nonprofit organization* hat in den USA allerdings ebenso wie in Deutschland<sup>893</sup> keine scharfen Konturen. Er umfasst verschiedene Rechtsformen, die wiederum in den jeweiligen Bundesstaaten unterschiedliche Ausprägungen erfahren haben.<sup>894</sup> Die hier interessierenden Strukturen sind jedoch überwiegend ähnlich, auch weil sich die Regulierung der einzelnen Bundesstaaten häufig an einem Modellgesetz orientiert.<sup>895</sup> Die überwiegend gebrauchte Rechtsform, die etwa im Bundesstaat Kalifornien 80% der *nonprofit organizations* ausmacht, ist die *nonprofit corporation*.<sup>896</sup>

#### (1) Nonprofit corporation

Die *nonprofit corporation* basiert in weiten Teilen auf dem Recht der *business corporation*. Ebenso wie diese ist sie nach deutschem Rechtsverständnis eine Art juristischer Person und entsteht durch staatliche Anerkennung der Satzung (*articles*). Das besondere Charakteristikum der *nonprofit corporation* besteht in ihrem Gewinnausschüttungsverbot (*nondistributional constraint*).<sup>897</sup> Abgesehen davon kann die *nonprofit corporation* aber jeden Organisationszweck haben, der nicht rechtswidrig (*unlawful*) ist, und also auch erwerbswirtschaftlich tätig sein. Aufgrund des weiten Organisationszwecks haben viele Bundesstaaten eine weitere Kategorisierung in verschiedene Organisationsarten vorgenommen. So wurden *nonprofit corporations* beispielsweise in Organisationen zum öffentlichen Wohl (*charitable* oder *public benefit corporations*), mitgliedernützige Organisationen (*mutual benefit corporations*) und



religiöse Organisationen (*religious corporations*) unterteilt. Je nach Organisationsart greifen weitere Regelungen, etwa bezüglich des Gewinnausschüttungsverbot, der staatlichen Kontrolle (durch den *Attorney General*) oder der internen Organisationsstruktur. Die *nonprofit corporation* kennt nur ein zwingendes Organ, nämlich das *board of directors* als Leitungsorgan.<sup>898</sup> Der Eintritt von Mitgliedern kann durch die Satzung (*articles* und *bylaws*) ermöglicht werden, was jedoch weder zwingend noch besonders häufig ist.

Aufgrund der rund 50 Jurisdiktionen unterscheidet sich die steuerrechtliche Behandlung von *nonprofit corporations* teilweise.<sup>899</sup> Der zentrale Anknüpfungspunkt der steuerrechtlichen Privilegierung ist jedoch § 501 (c)(3) Internal Revenue Code (IRC). Danach muss die Organisation ausschließlich religiösen, wohltätigen (*charitable*), wissenschaftlichen, literarischen oder Bildungszwecken oder der Überprüfung der öffentlichen Sicherheit, der Förderung von Amateursportwettbewerb oder der Verhinderung von Kindes- und Tiermisshandlung dienen. Außerdem darf die Organisation nicht hauptsächlich die Gesetzgebung oder Bewerbungen eines Politikers um ein öffentliches Amt beeinflussen.<sup>900</sup> § 501 (c)(3) IRC steht damit nicht nur inhaltlich dem deutschen Gemeinnützigkeitsrecht nahe, sondern wird auch von der Öffentlichkeit ähnlich wahrgenommen. Vielfach werden nämlich als *nonprofit organizations* nur diejenigen Organisationen angesehen, die unter § 501 (c)(3) IRC fallen, und dann häufig auch synonym als *501 (c)(3) organizations* bezeichnet.<sup>901</sup>

## (2) Leitungs- und Kontrollstrukturen

Das *board* ist das oberste Organ der *nonprofit corporation*, dessen nähere Ausgestaltung sich nach der jeweiligen Satzung (*articles* und hier auch *bylaws*) richtet.<sup>902</sup> Die *board*-Mitglieder heißen *directors* und werden regelmäßig entweder durch Kooptation oder bei der Existenz von Organisationsmitgliedern durch diese gewählt.<sup>903</sup> Die *directors* sind verantwortlich für die Erstellung der Organisationspolitik (*policy*) und die Überwachung der Organisation, also grundsätzlich sowohl Leitungs- wie auch Kontrollgremium.<sup>904</sup> *Directors* können in *independent/outside directors* und *interested/inside directors* eingeteilt werden. Dabei sind

*independent directors* nach der US-amerikanischen Bundessteuerbehörde IRS (*Internal Revenue Service*) Personen, die nicht von der Organisation angestellt sind, jährlich nicht mehr als 10.000 US-Dollar (ca. 7.200 Euro) als unabhängiger Vertragspartner verdienen und weder selbst noch durch ihre Familienmitglieder in einem Geschäftsverhältnis mit der Organisation stehen, das die Unabhängigkeit der Person in Frage stellen könnte.<sup>905</sup> Außerdem wählen die *directors* häufig *officers*.<sup>906</sup> Typische *officers* sind der *secretary* (Schriftführer), der *treasurer* (Schatzmeister) und der *chief executive officer* (CEO), der der erste Verantwortliche für das operative Geschäft ist.<sup>907</sup> Die *officers* können einen Platz im *board* haben, entweder weil ein *director* zum *officer* gewählt wurde oder weil dem *officer* ein Platz im *board* zusteht.<sup>908</sup>

In der gesetzlichen Ausgangslage basiert die *nonprofit corporation* somit auf einem monistischen System, in dem nur ein Leitungs- und kein Aufsichtsorgan besteht. Bei genauerer Betrachtung der US-amerikanischen Rechtstatsachen ergibt sich jedoch ein differenziertes Bild. Denn von *501(c)(3) organizations* wird inzwischen gefordert, dass diese ihr *board* ausschließlich oder zumindest fast ausschließlich mit *independent directors* besetzen. Nicht nur die IRS überwacht die Anzahl der *independent directors* der *501 (c)(3) organizations*<sup>909</sup> und befürwortet ein unabhängiges Gremium.<sup>910</sup> Auch Standards von Organisationen wie der *BBB Wise Giving Alliance* lassen höchstens einen einzigen *inside director* zu. *Inside directors* sind daher jedenfalls in *boards* US-amerikanischer Spendenorganisationen nur selten zu finden.<sup>911</sup> Zudem fordern einige Landesgesetze (z.B. § 12586 (e)(2) California Government Code) ab einer gewissen Organisationsgröße, dass das *board* einen unabhängigen Prüfungsausschuss einrichtet, in dem keine Angestellten, insbesondere nicht der CEO, vertreten ist.<sup>912</sup> Eine empirische Studie aus dem Jahre 2005 hat die Auswirkungen in der Praxis nachgewiesen. Demnach besaß der CEO nur in 14% der befragten *nonprofit organizations* ein Stimmrecht im *board*.<sup>913</sup>

Hinzu kommt, dass das *board* häufig ausschließlich mit Ehrenamtlichen besetzt ist und sich aus der operativen Führung zurückzieht.<sup>914</sup> Diese wird dem CEO übertragen, der nicht nur durch das *board* eingestellt, vergütet und entlassen wird, sondern dessen Tätigkeit auch durch das *board*

überwacht werden muss.<sup>915</sup> Damit lässt sich zusammenfassen: Das *board* der *nonprofit corporation* nähert sich in seiner Funktion stark dem deutschen Verständnis eines Aufsichtsorgans an. Indem das *board* überwiegend nicht mit Angestellten der Organisation besetzt ist und sich nicht an der operativen Führung beteiligt, besteht in US-amerikanischen *nonprofit organizations* vielfach eine Art dualistisches System. Das US-amerikanische Recht spricht somit nicht, - wie bislang vielfach angenommen - gegen, sondern für die Einrichtung eines Aufsichtsorgans in gemeinnützigen Organisationen.

## b) Weitere Rechtssysteme

In einigen anderen Rechtssystemen ist ein Aufsichtsorgan für gemeinnützige Organisationen gesetzlich normiert.<sup>916</sup> Für Stiftungen sehen das chinesische und portugiesische Recht einen Aufsichtsrat vor. In Estland, Bulgarien sowie Bosnien und Herzegowina ordnet das Stiftungsrecht eine Trennung in Leitungs- und Aufsichtsorgan an. Im Gebiet des früheren Österreich-Ungarn wird oftmals ein Aufsichtsorgan ab einer bestimmten Stiftungsgröße verlangt: Bei der österreichischen Privatstiftung<sup>917</sup> ab 300 Arbeitnehmern, bei der ungarischen gemeinnützigen Stiftung ab einem Vermögen von 5.000.000 HUF (ca. 17.000 Euro) und bei der tschechischen Stiftung<sup>918</sup> ab einem Vermögen von 5.000.000 CZK (ca. 195.000 Euro). In Italien müssen Bankstiftungen jeweils ein Organ für die Verwaltung, die Kontrolle und die Strategie einrichten. Im Vereinsrecht kennt lediglich Ungarn die Pflicht zur Einrichtung eines Aufsichtsrats für gemeinnützige Vereine ab einem Vermögen von mehr als 5.000.000 HUF. Zudem haben israelische Non-Profit-Organisationen ein dualistisches System.<sup>919</sup> Generell wird in Europa beobachtet, dass Länder mit schwachen Stiftungsaufsichtsbehörden meist stärkere private Überwachungsmechanismen wie etwa ein Überwachungsgremium besitzen.<sup>920</sup>

*De lege ferenda* wurde verschiedentlich ein Aufsichtsorgan für gemeinnützige Organisationen als Ergebnis größerer Gesetzgebungsprojekte vorgeschlagen. So befürwortete etwa die Arbeitsgruppe *European Foundation Project* ein Aufsichtsorgan für die

Europäische Stiftung ab einer gewissen, nicht näher spezifizierten Organisationsgröße,<sup>921</sup> in dem Kommissionsentwurf findet sich eine Regelung, wonach die Mehrzahl des Aufsichtsorgans nicht mit der operativen Leitung betraut sein soll.<sup>922</sup> Und auch die interministerielle Arbeitsgruppe zur Reform des österreichischen Vereinsrechts forderte einen zwingenden Aufsichtsrat für fünf Arten von Vereinen: Vereine mit Einnahmen oder Ausgaben von mehr als 10.000.000 ÖS (ca. 730.000 Euro), solche, die sich größtenteils durch Spenden finanzieren und hierum werben, die sich überwiegend durch Subventionen finanzieren, Publikumsvereine, bei denen eine Mitgliederversammlung unpraktikabel ist, sowie Vereine mit einem nicht ausgegliederten Unternehmen mit mehr als 300 Personen.<sup>923</sup>

#### 4. Zwischenergebnis

Die Aufzählung derjenigen Staaten, Organisationen und Arbeitsgruppen, die ein Aufsichtsorgan in gemeinnützigen Organisationen fordern, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass dies im internationalen Vergleich die Ausnahme darstellt. Gleichwohl hat die vertiefte Betrachtung der US-amerikanischen *nonprofit organization* gezeigt, dass auch in zunächst monistisch ausgelegten Rechtssystemen eine starke Trennung zwischen Leitung und Kontrolle innerhalb der Organisation erfolgen kann und in der Praxis häufig erfolgt. Dabei ist die Trennung vor allem in den besonders fortschrittlichen Rechtssystemen anzutreffen: in denjenigen Ländern, die kürzlich das gemeinnützige Organisationsrecht grundlegend überarbeitet haben,<sup>924</sup> sowie in den USA, die über die längste, ausdifferenzierteste und daher am weitest fortgeschrittene Dritte Sektor-Forschung verfügen. Deutschland war nach einer Studie hingegen eins der sechs von insgesamt 26 analysierten europäischen Länder, die weder ein Aufsichtsorgan noch mindestens drei Personen im Führungsgremium ihrer gemeinnützigen Organisationen fordern.<sup>925</sup>

Es ist zwar stets möglich, dass das Leitungsorgan einer gemeinnützigen Organisation ausnahmslos mit „guten Verwaltern“ besetzt ist, die sich während ihrer gesamten Amtszeit ausschließlich für die effektive Verfolgung des gemeinnützigen Zwecks einsetzen. Allein wegen dieser

Möglichkeit auf ein Aufsichtsorgan zu verzichten, erscheint jedoch vor dem Hintergrund der zahlreichen Berichte von Missbrauch und genereller Ineffizienz nicht als Ausdruck vorbildlicher Leitungs- und Kontrollstrukturen. Dies gilt umso mehr, als moderne Aufsichtsgremien nicht allein die Leitung überwachen, sondern ihr auch beratend zur Seite stehen, durch entsprechende Strukturen zu effektiver Arbeit angeregt werden können und aufgrund der ehrenamtlichen Arbeit im Dritten Sektor kostengünstig sind. Ein Aufsichtsorgan erscheint somit als angemessene Antwort auf die bestehenden Kontrolldefizite in deutschen gemeinnützigen Organisationen.

## 5. Einpassung in die deutsche Rechtstatsächlichkeit

Die konzeptionell einfachste Lösung wäre die Einführung eines Aufsichtsrats nach Vorbild des Kapitalgesellschaftsrechts (vgl. insb. §§ 95 ff. AktG, 52 GmbHG). Diese Lösung wäre rechtlich unproblematisch möglich und ist auch teilweise in gemeinnützigen Organisationen anzutreffen.<sup>926</sup> Der weite Spielraum, der insbesondere durch die Satzungsautonomie und § 40 BGB eröffnet wird, hat jedoch vielfach zu Organisationen mit einer anderen Struktur geführt. Dort sind neben dem Vorstand –ähnlich wie in den USA- ein Geschäftsführer und mitunter auch ein zweites, geschäftsführendes Vorstandsgremium anzutreffen, die weitreichende Leitungsaufgaben übernehmen.<sup>927</sup> Eine derartige Struktur liegt auch einigen Kodizes zugrunde (Ziff. 2.2.3 CGKL, 2 CGKPSA).

Würde ein Kodex für den Dritten Sektor von diesen Organisationen ebenfalls die Einrichtung eines Aufsichtsrats nach kapitalgesellschaftsrechtlichem Vorbild fordern, sind zwei Reaktionen wahrscheinlich. Entweder würde der Aufwand gescheit und der Kodex nicht befolgt. Oder die Organisationen würden einen zusätzlichen Aufsichtsrat einführen und hätten dann mindestens eine drei- oder, bei Bestehen einer Mitgliederversammlung, eine vierstufige Leitungs- und Kontrollstruktur. Eine derart komplexe Struktur schränkt Transparenz und Flexibilität ein und bereitet darüber hinaus personelle Probleme. Neben dem häufig ehrenamtlich besetzten Vorstand müssten nämlich weitere kompetente Ehrenamtliche für den Aufsichtsrat gefunden werden.

Vorzugswürdig ist daher eine Regulierung, die nicht nur auf Organisationen mit einem Aufsichtsrat, sondern auch auf solche mit einem Geschäftsführer oder einem zweiten, geschäftsführenden Vorstandsgremium passt.

Rechtlich ist die Stellung des Geschäftsführers oder eines zweiten, geschäftsführenden Vorstandes in Verein und Stiftung allerdings kaum geklärt. Das gesetzestypische Leitungsorgan ist der Vorstand. Das Gesetz regelt jedoch primär nur das Außenverhältnis des Vorstandes und setzt dessen Geschäftsführungsbefugnis in § 27 Abs. 3 BGB stillschweigend voraus. Da die Bestimmung überdies gem. § 40 S. 1 BGB dispositiv ist, wird es allgemein als zulässig angesehen, dass die Geschäftsführung in der Satzung<sup>928</sup> einem weiteren Organ übertragen werden kann.<sup>929</sup> Nach dem BGH kann auf das Organ des Vorstandes zwar nicht vollständig verzichtet werden. Dessen Geschäftsführungsbefugnis kann jedoch derart weitgehend auf ein anderes Organ übertragen werden, dass die Vertretungsmacht des Vorstandes von der Beschlussfassung dieses anderen Organs abhängt.<sup>930</sup> Die Literatur ist dem weitestgehend gefolgt und hält lediglich die Vertretungsmacht des Vorstandes in speziellen Fällen für unabdingbar, etwa für die Passivvertretung (§ 26 Abs. 2 S. 2 BGB) und die Erfüllung seiner gesetzlichen Amtspflichten (etwa §§ 42 Abs. 2, 59 Abs. 1, 67 Abs. 1 S. 1).<sup>931</sup>

Erfolgt eine Übertragung der Geschäftsführungsbefugnis, tritt der Geschäftsführer oder der geschäftsführende Vorstand hinsichtlich der operativen Organisationsleitung, also der Leitung des Tagesgeschäfts,<sup>932</sup> an die Stelle des ursprünglichen Vorstandes.<sup>933</sup> Im Gegenzug wird der ursprüngliche Vorstand regelmäßig zur Überwachung dieser Geschäftsführung verpflichtet sein.<sup>934</sup> Die Lage gleicht dann dem typischen *board* einer großen *nonprofit organization*, die die Leitung an den CEO delegiert hat: Der Vorstand wird teilweise zu einem Überwachungsorgan, das - je nach Satzungsgestaltung mehr oder weniger - dem kapitalgesellschaftsrechtlichen Aufsichtsrat ähnelt.<sup>935</sup> Anders als beim kapitalgesellschaftsrechtlichen Aufsichtsrat behält der Vorstand aber regelmäßig die Gesamtverantwortung, ist also insbesondere zuständig für die strategische Leitung der Organisation (vgl. auch Ziff. 4.3.1 CGKL; 2.2 CGKPSA).

Ein einheitlicher Kodex, der die verschiedenen Ausprägungen in gemeinnützigen Organisationen erfassen will, muss deswegen eine gewisse Offenheit bewahren und kann nur hinsichtlich der operativen Leitung und deren Überwachung eine Rollenverteilung vornehmen.<sup>936</sup> Zudem sollte er aufgrund der unterschiedlichen Ausprägungen in der Praxis nicht an bestehenden Kategorien wie Aufsichtsrat, Vorstand oder Geschäftsführer anknüpfen, sondern funktional definieren.<sup>937</sup> Im Sinne des Kodex ist dann dasjenige Organ, das die Organisation operativ leitet, das Leitungsorgan und das Organ, das das Leitungsorgan überwacht, das Aufsichtsorgan.

Schließlich fragt sich, wer die Aufsicht über das Aufsichtsorgan übernimmt und inwieweit dies überhaupt nötig ist. Schon im Ausgangspunkt kann die Aufsicht über das Aufsichtsorgan freilich nicht ebenso intensiv sein wie die Aufsicht über das Leitungsorgan. Es ist gerade Sinn der Delegation von Entscheidungsbefugnissen, dass der Beaufsichtigende zeitlich entlastet wird. Deswegen ist nicht nur die Aufsicht über das Leitungsorgan im Verhältnis zu der Arbeit des Leitungsorgans weniger zeitaufwendig, sondern auch die Aufsicht über das Aufsichtsorgan im Verhältnis zur Arbeit des Aufsichtsorgans. Einer vergleichbaren Kontrollintensität bedarf es ferner deshalb nicht, weil bei den häufig ehrenamtlichen und ohnehin mit der Aufsicht betrauten Mitgliedern des Aufsichtsorgans ein weniger opportunistisches und eigennütziges Verhalten zu vermuten ist als bei den häufig hauptamtlichen und operativ tätigen Mitgliedern des Leitungsorgans. Deswegen kann und sollte auf die gegenseitige, organinterne Kontrolle des Aufsichtsorgans vertraut, diese durch entsprechende Strukturen gestärkt und darüber hinaus lediglich die wichtigsten Instrumente zur Kontrolle des Aufsichtsorgans in die Hände Dritter gelegt werden.

Diese Dritten sind aus dem Blickwinkel der Prinzipal-Agenten-Theorie die Prinzipale. Da die Prinzipale gemeinnütziger Organisationen jedoch nicht eindeutig feststehen, fällt die Bestimmung der Dritten schwer. Die Aufsicht über das Aufsichtsorgan ist deswegen die zentrale Schwachstelle der Leitungs- und Kontrollstrukturen gemeinnütziger Organisationen. Um die Instrumente zur Kontrolle des Aufsichtsorgans zumindest bei einer Personengruppe zu bündeln, bietet sich aber eine Orientierung an dem maßgeblichen Instrument an, nämlich der Kompetenz zur Besetzung und

Abberufung der Mitglieder des Aufsichtsorgans. Ähnliches sehen auch viele Kodizes vor (vgl. nur Ziff. 3.3.5 AWOUK, 2.3.3 CGKL, 2.4.6 DGK, II.2.c.5.2 LDZI, 7.4.1 ÖNPOK (Entwurf)). Soweit die organinterne Kontrolle nicht ausreicht, sollte die Aufsicht über das Aufsichtsorgan daher von denjenigen Personen übernommen werden, die über die Bestellung und Abberufung des Aufsichtsorgans entscheiden.<sup>938</sup>

## *II. Ehrenamtliche Organarbeit*

Ehrenamtliche Arbeit ist eines der Wesensmerkmale des Dritten Sektors.<sup>939</sup> Dies hat der Gesetzgeber durch das Ehrenamtsstärkungsgesetz<sup>940</sup> kürzlich wieder unterstrichen.<sup>941</sup> Je nach Erhebungsmethode und Konzept gehen Studien davon aus, dass sich zwischen 18% und 52% der Menschen in Deutschland ehrenamtlich engagieren.<sup>942</sup> Wie viele Ehrenamtliche eine Organfunktion in der gemeinnützigen Organisation wahrnehmen, kann nur gemutmaßt werden.<sup>943</sup> Schätzungen gehen von 70.000 - 312.000 Menschen aus.<sup>944</sup> Zudem gaben in einer Studie ca. 20% der Freiwilligen klassische Organaufgaben (Mittelbeschaffung, Vernetzung und Verwaltung) als Hauptinhalte ihrer Tätigkeit an.<sup>945</sup>

### 1. Organeignung

Die Vorteile ehrenamtlicher Organarbeit für die Organisation selbst erschöpfen sich nicht allein in der Einsparung von Arbeitskosten. Ehrenamtliche bringen sich häufig auch mit wertvollen Fähigkeiten und Perspektiven ein, über die die Organisation ansonsten nicht verfügt.<sup>946</sup> Da Ehrenamtliche (begrifflich zwingend) die Arbeit nicht vorrangig zur Einkommenserwirtschaftung erbringen, weisen sie regelmäßig eine besondere persönliche Motivation und einen hohen Identifizierungsgrad mit dem Organisationszweck auf.<sup>947</sup> Zudem wird die Organisation durch ehrenamtliche Organarbeit in der Gesellschaft verankert, was nicht zuletzt wichtig für eine Beziehung zu den Leistungsempfängern, für die Mittelbeschaffung und generell für das öffentliche Vertrauen ist.<sup>948</sup>



Andererseits können Ehrenamtliche regelmäßig sehr viel weniger Zeit für ihre Aufgaben aufbringen als Hauptamtliche. Nach einer Studie wenden drei Viertel der ehrenamtlichen Führungskräfte in Deutschland 1-10 Stunden pro Woche für ihre ehrenamtliche Führungsaufgabe auf, zwei Drittel davon nur 1-5 Stunden; nur knapp ein Zehntel arbeitet dafür 21-50 Stunden.<sup>949</sup> Deswegen kennen Ehrenamtliche die Organisation häufig weniger gut als Hauptamtliche, sind gelegentlich zu unkritisch, ziehen sich möglicherweise auf ihre vorhandenen Kompetenzen zurück und vergessen bisweilen die Kernaufgaben der Organisation.<sup>950</sup> Zudem fehlt ihnen oft die für die spezifische Organaufgabe notwendige Erfahrung und Sachkenntnis.<sup>951</sup> Dies kann zwar im Rahmen von Fortbildungen verbessert werden, ist jedoch für bestimmte Aufgaben, insbesondere derjenigen der operativen Organisationsleitung, auch angesichts des Zeitmangels praktisch schwierig. Die fehlende Vergütung führt zudem zu einem Steuerungsdefizit, weil Ehrenamtliche weder durch finanzielle Anreize noch durch deren drohenden Verlust motiviert werden können.<sup>952</sup>

Vor- und Nachteile sprechen weder generell für noch generell gegen eine Organbesetzung mit Ehrenamtlichen. Allerdings erscheinen die Organaufgaben unterschiedlich geeignet. Für die operative Leitung der Organisation bedarf es Zeit, spezifischer Fähigkeiten und Erfahrungen. Beides ist bei Hauptamtlichen naturgemäß häufiger als bei Ehrenamtlichen zu finden. Dies sehen auch einige Kodizes. So sollen im Leitungsorgan von Organisationen mit mehr als 50 Mitarbeitern nach Ziff. 4.1 Arbeitshilfen 182 zumindest ein Mitglied und nach Ziff. 1.2.3. Spiegelst. 3 VENROV alle Mitglieder hauptamtlich tätig sein.

Ehrenamtliche können hingegen mit ihrem Blick von außen und ihrer Erfahrung in anderen Bereichen die beratende Funktion des Aufsichtsorgans besonders gut ausfüllen. Dadurch, und weil sie keine (hohe) Vergütung von der Organisation erhalten, ist zudem - wie bei den *independent directors* des anglo-amerikanischen Rechtssystems - die für die Überwachungsfunktion erforderliche Unabhängigkeit in besonderem Maße gewährleistet. Zugleich ist diese Arbeit weniger zeitaufwendig und für die gesellschaftliche Verankerung besonders geeignet. Dementsprechend fordern auch die Kodizes häufig eine ehrenamtliche Besetzung des Aufsichtsorgans (Ziff. 3.3 Arbeitshilfe 182, 3.3.5 AWOUK, 2.3.3 CGKL, 2.4.5 DGK, II.2.c.9. LDZI). Somit erscheint es in der Regel

vorzugswürdig und hat sich auch in der Praxis als besonders vorteilhaft erwiesen,<sup>953</sup> das Leitungsorgan mit Hauptamtlichen und das Aufsichtsorgan mit Ehrenamtlichen zu besetzen.<sup>954</sup>

## 2. Einpassung in die deutsche Rechtstatsächlichkeit

Statistiken weisen darauf hin, dass die Leitungsorgane gemeinnütziger Organisationen in der Praxis mit Hauptamtlichen wie auch mit Ehrenamtlichen besetzt werden. Nach einer Erhebung arbeiten in zwei Dritteln der gemeinnützigen Organisationen Hauptamtliche und Ehrenamtliche auf der Leitungsebene zusammen.<sup>955</sup> In einer Untersuchung von kirchlichen Trägerorganisationen war die Leitung zu 34,5% vollständig ehrenamtlich, zu 46,8% vollständig hauptamtlich, Mischformen machten die restlichen 18,7% aus.<sup>956</sup> Eine Studie zu großen, in der Entwicklungszusammenarbeit tätigen Organisationen kam zu dem Ergebnis, dass 58,3% der Organisationen mit jährlichen Einkünften von 250.000 Euro einen hauptamtlichen Vorstand besaßen.<sup>957</sup> Nach einer weiteren Untersuchung verfügten 11,2% der Stiftungen über hauptamtliche Vorstandsmitglieder, wobei jedoch ein Viertel der Stiftungen einen zumeist hauptamtlich tätigen Geschäftsführer hatte.<sup>958</sup> Stiftungen mit einem Stiftungsvermögen von über 10 Mio. Euro besaßen schließlich nach einer weiteren Studie zu ca. 60% ein hauptamtliches Leitungsgremium.<sup>959</sup>

Auf den ersten Blick scheint es also, als müssten weite Teile des Dritten Sektors erhebliche personelle Veränderungen im Leitungsorgan vornehmen, um der vorgeschlagenen hauptamtlichen Besetzung nachzukommen. Bei genauerer Betrachtung wird jedoch klar, dass die Statistiken für die von dem Kodex adressierten Organisationen und die vorgesehene Rollenverteilung nur eine geringe Aussagekraft besitzen. Erstens differenzieren die Umfragen nicht nach der Organisationsgröße. Eine große Zahl vor allem kleinerer gemeinnütziger Organisationen besitzt überhaupt keine angestellten Mitarbeiter und hat folglich auch kein hauptamtliches Leitungsorgan. Schon in Organisationen mit 5 Arbeitnehmern liegt jedoch die Vermutung nahe, dass ein Mitarbeiter die anderen koordiniert und also leitend tätig ist. Bei größeren Organisationen, etwa mit zehn oder mehr Vollzeitarbeitnehmern, scheint dies geradezu

zwingend. Die vom Kodex erfassten Organisationen haben also vermutlich überwiegend bereits ein hauptamtliches Leitungsorgan oder jedenfalls eine hauptamtliche, mit der operativen Leitung faktisch beauftragte Person.<sup>960</sup> Zweitens differenzieren die Studien nicht genau nach den Organen und deren Kompetenzen. Die bisherigen Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass Organe (etwa der Vereins- oder Stiftungsvorstand) häufig als Leitungsorgane eingestuft werden, tatsächlich jedoch keine operative Leitung innehaben und also nach der hier verwandten Begrifflichkeit keine Leitungsorgane sind.<sup>961</sup> Tatsächlich kommt auch eine der genannten Studien zu dem Ergebnis, dass die ehrenamtlichen „Führungskräfte“ nur selten operative Aufgaben innehaben.<sup>962</sup> Nach einer anderen Studie trafen Hauptamtliche zu 80,5% die operativen Entscheidungen, die Initiative zu diesen ging nur zu 1,2% von Ehrenamtlichen aus.<sup>963</sup> Der Schluss liegt also nahe, dass in den vorgenannten Statistiken vielfach Organmitglieder als *Führungskräfte* oder als Personen der *Leitungsebene* qualifiziert wurden, die nach besserem Verständnis in Wirklichkeit keine (operative) Leitung innehaben.<sup>964</sup> Zu einem großen Teil scheint also die Divergenz zwischen Ist- und Soll-Zustand einerseits keine inhaltliche, sondern nur eine definitorische zu sein. Andererseits nehmen die Personen bereits die vorgeschlagenen Rollen wahr, sodass ein personeller Umbau der Organe nicht schwerfallen würde.

Wie das Aufsichtsorgan gemeinnütziger Organisationen besetzt wird, ist empirisch hingegen bislang nur wenig untersucht worden. In Stiftungen waren die Kontrollorgane nahezu ausnahmslos ehrenamtlich besetzt.<sup>965</sup> In einer Befragung deutscher, auch gemeinnütziger Krankenhäuser gab gut ein Drittel an, ein Entgelt an die Mitglieder ihres Aufsichtsorgans zu zahlen, wobei jedoch Art und Umfang nicht näher bestimmt wurde.<sup>966</sup> Das Entgelt könnte also auch eine für Ehrenamtliche zulässige Vergütung im Sinne einer Aufwandsentschädigung sein. Deutschsprachige Wissenschaftler gehen jedenfalls davon aus, dass die Aufsichtsorgane ganz überwiegend mit Ehrenamtlichen besetzt werden.<sup>967</sup> Ähnliches gilt für das anglo-amerikanische Rechtssystem: In England<sup>968</sup> und den USA ist eine Vergütung der *board*-Mitglieder ungewöhnlich; einer US-amerikanischen Studie zufolge erhielten nur 2% eine jährliche Vergütung von mehr als 1.000 US-Dollar (ungefähr 730 Euro).<sup>969</sup>

Die Statistiken, Berichte und Überlegungen lassen also vermuten, dass in gemeinnützigen Organisationen mit mindestens 10 Vollzeitarbeitnehmern das Aufsichtsorgan regelmäßig ehrenamtlich und das Leitungsorgan hauptamtlich besetzt wird oder jedenfalls eine derartige Umstellung nicht schwerfällt. Ausnahmefälle von kleineren gemeinnützigen Organisationen mit einer ehrenamtlichen, operativen Leitung oder größeren Organisationen mit einem hauptamtlichen Aufsichtsorgan mag es gleichwohl geben. Aufgrund der Statistiken ist ebenfalls nicht auszuschließen, dass in einigen Leitungsorganen sowohl Ehrenamtliche als auch Hauptamtliche operativ tätig sind. Entgegen den Befürchtungen in der Literatur<sup>970</sup> scheint dies empirischen Untersuchungen zufolge von den Beteiligten überwiegend auch nicht als Problem angesehen zu werden.<sup>971</sup> Um der organisatorischen Heterogenität Rechnung zu tragen, sollte der Kodex deswegen zwar für Ausnahmefälle offen sein. Durch die grundsätzliche Rollenverteilung eines ehrenamtlichen Aufsichtsorgans und eines hauptamtlichen Leitungsorgans passt sich der Kodex jedoch der deutschen Rechtstatsächlichkeit ausreichend an.

### III. Verhältnis von Leitungs- und Aufsichtsorgan

Besteht neben dem Leitungs- auch ein Aufsichtsorgan, ist der Kernpunkt der Leitungs- und Kontrollstrukturen das Verhältnis dieser Organe zueinander.<sup>972</sup> Wie dieses Verhältnis auszugestaltet ist, wurde in der deutschen Literatur bislang kaum untersucht. In den USA besteht hingegen ein ausdifferenziertes Meinungsspektrum zu dem richtigen Verhältnis von *board* und CEO. Die kaum mehr zu überblickende Meinungsvielfalt kann in drei Meinungsströme unterteilt werden, auch wenn im Detail weitere Unterschiede innerhalb der jeweiligen Gruppen und Gemeinsamkeiten zwischen Ansichten der verschiedenen Lager bestehen.<sup>973</sup> Der wohl prominenteste Ansatz, dem auch einige Kodizes folgen (vgl. etwa Ziff. 2.2 CGKPSA, § 23 SNPOC), geht von einem dominierenden *board* aus.<sup>974</sup> Das *board* setzt demnach die Richtlinien (*policies*) und kontrolliert deren Einhaltung. Je nach (Unter-)Meinung hält sich das *board* bei der operativen Leitung zurück<sup>975</sup> oder übernimmt diese selbst<sup>976</sup>. Die Gegenmeinung verweist auf die gängige Praxis, in der das *board* mit Ehrenamtlichen besetzt ist und nur selten zusammenkommt, während der

CEO als Hauptamtlicher über das meiste Wissen verfügt.<sup>977</sup> Deswegen befürwortet diese Meinung ein Modell, bei dem die zentrale Verantwortung bei dem CEO liegt und das *board* faktisch von diesem abhängig ist.<sup>978</sup> Vermittelnd kommt die dritte Meinung zu dem Ergebnis, dass *board* und CEO gemeinsam und gleichwertig nebeneinander stehen sollten.<sup>979</sup>

Die jeweiligen Meinungen werden häufig in Monographien oder Praxishandbüchern entwickelt und auch unter Hinweis auf persönliche Erfahrungen verfochten. Belastbare empirische Untersuchungen zur Ermittlung des besten Ansatzes sind jedoch rar und haben nicht nachweisen können, dass ein bestimmtes Modell eine besonders effektive Zweckverfolgung begünstigt.<sup>980</sup> Angesichts der vielen möglichen Organisationsgestaltungen, die häufig keine genaue Zuordnung zulassen, der zahlreichen und sich über die Zeit verändernden Einflussfaktoren sowie generell der Komplexität menschlichen Verhaltens verwundert dies freilich nicht.<sup>981</sup>

Zwei Punkte lassen sich jedoch festhalten. Erstens wird, mit Ausnahme der (in dieser Form kaum vertretenen) vermittelnden Meinung, allgemein eine klare Trennung der Aufgabenbereiche für sinnvoll erachtet.<sup>982</sup> Dies entspricht auch der vorherrschenden Meinung der deutschen Wissenschaft und Praxis.<sup>983</sup> Zweitens gibt es das eine, optimale Verhältnis von Leitungs- und Aufsichtsorgan schon für das Verhältnis von *board* und CEO in den USA nicht. Dies gilt umso mehr für die sehr viel heterogenere deutsche Situation, in der Organisationen wahlweise einen oder mehrere Vorstände, besondere Vertreter, Geschäftsführer und einen Aufsichtsrat mit jeweils sehr unterschiedlichen Aufgaben einrichten können. Zwar scheint eine starke Stellung des Aufsichtsorgans sinnvoll, damit dieses das Leitungsorgan kontrollieren kann. Das genaue Verhältnis, etwa hinsichtlich der strategischen Leitung und Beratung, kann jedoch nur holzschnittartig geregelt werden. Das dadurch geprägte Verhältnis ist dann weniger Ausdruck eines zuvor genau festgesetzten Maßstabs; es ist vielmehr Ergebnis der im Einzelfall als notwendig erachteten Regelungen und vor allem derart weit gefasst, dass verschiedene Ausgestaltungen möglich bleiben. Eine abstrakte Orientierung an einer der US-amerikanischen Ansichten empfiehlt sich hingegen nicht.

## G. Aufgaben und Verantwortung

Das Verhältnis beider Organe wird durch ihre Kompetenzen bestimmt. Die Klärung von Aufgaben und Verantwortung<sup>984</sup> des Leitungs- und Aufsichtsorgans (sog. interne Transparenz) ist einer der zentralen Punkte guter Leitungs- und Kontrollstrukturen.<sup>985</sup> Gerade die Schnittstelle von Leitung und Kontrolle ist besonders anfällig für Interessenkonflikte.<sup>986</sup> Häufig kommt es zu Kompetenzüberschneidungen, oder das sozial mächtigere Organ nimmt eine ihm genehme, aber für die Organisation unvorteilhafte Aufgabenverteilung vor.<sup>987</sup> Unklare Grenzen führen zu Missverständnissen, ernsthaften Spannungen und Ineffizienz.<sup>988</sup> In deutschen gemeinnützigen Organisationen beklagen sich einer Umfrage zufolge 18,4% der ehrenamtlichen und 25,1% der hauptamtlichen Führungskräfte über Machtkämpfe auf der Leitungsebene mit der jeweils anderen Gruppe.<sup>989</sup>

Durch eine klare Aufgabenverteilung werden nicht nur Missbrauchsfälle schneller aufgedeckt und verantwortliche Personen schneller identifiziert, sondern insgesamt eine effiziente und reibungslose Arbeit der Organe gewährleistet.<sup>990</sup> Zudem kann die Vergegenwärtigung der eigenen Aufgaben gerade Ehrenamtlichen signalisieren, dass sie eine wichtige Funktion in der Organisation wahrnehmen, was motivierend wirkt.<sup>991</sup> Für US-amerikanische *nonprofit organizations* konnte der Vorteil klarer Rollenverteilungen auch empirisch nachgewiesen werden. Zwei Studien belegen, dass *boards* besonders effektiver Organisationen eine klare Aufgabenverteilung vorgenommen haben<sup>992</sup> und sich effektive *boards* dadurch auszeichnen, dass deren Mitglieder über ihre Pflichten gut informiert sind.<sup>993</sup>

Diese Erkenntnis scheint sich jedoch in der gemeinnützigen Organisationspraxis noch nicht durchgesetzt zu haben. Nicht nur in den USA,<sup>994</sup> Kanada,<sup>995</sup> Großbritannien<sup>996</sup> und der Schweiz,<sup>997</sup> sondern auch in Deutschland<sup>998</sup> finden sich viele Berichte über eine mangelhafte Aufgabenklärung der verschiedenen Organe gemeinnütziger Organisationen.

Eine regulatorische Klärung der Aufgaben und Verantwortung wurde daher vielfach angestrebt. Nach § 6 Abs. 2 lit. i des Entwurfs eines

Verbandesgesetzes sollte etwa die Satzung eines Verbandes explizit Bestimmungen über Aufgaben, Befugnisse und Pflichten der Organe enthalten.<sup>999</sup> Auch beim Verfassen des SNPOC wollte man das Bewusstsein für die jeweiligen Verantwortlichkeiten schärfen<sup>1000</sup> und normierte die Aufgaben des obersten Organs sowie eine klare Gewaltentrennung (§§ 5, 6, 9, 10 SNPOC). Ähnliche Regelungen zu Aufgaben und Verantwortung der Organe enthält jeder vergleichbare Kodex im deutschen Dritten Sektor (vgl. etwa Ziff. 3.2.1 AWOUK, 4.3 DCGKD, 1.2. CGKDW, 2.2 CGKL, 2 CGKPSA, 3.1 DGK, II.1. GGS, 4.1 GKJHS, II.2.1, II.2.c.3.1 LDZI, 1 ÖNPOK (Entwurf), 1.1 VENROV).<sup>1001</sup>

Im Vordergrund stehen dabei die Aufgaben des Aufsichtsorgans, da diese durch das Vereins- und Stiftungsgesetz nicht geregelt werden und sich viele ehrenamtliche Organmitglieder ihrer Aufgaben nicht bewusst sind.<sup>1002</sup> Das Leitungsorgan ist hingegen gesetzlich vorgesehen und bedarf einer großen Flexibilität. Deswegen sollte die Regulierung seiner Aufgaben zurückhaltend ausfallen.<sup>1003</sup> Ähnliches gilt auch in den USA, in denen zahlreiche Aufgaben für das *board* und nur wenige für den CEO aufgestellt werden.<sup>1004</sup>

## *I. Leitungsorgan*

### 1. Operative Leitung

Die meisten Kodizes übertragen dem Leitungsorgan die Leitung unter eigener Verantwortung (vgl. nur Ziff. 4.2 Arbeitshilfen, 3.2.1 AWOUK 4.1.1 DCGK, 2.3.1 Spiegelst. 1 DGK, 4.1.1 GKJHS, 6.2.1 ÖNPOK (Entwurf), § 8 Abs. 1 SNPOC, Ziff. 1.2.3 Spiegelst. 1 VENROV). Ziff. 3.2.1 Spiegelst. 1 AWOUK, 2.3.1 Spiegelst. 1 DGK formulieren etwa: „Der Vorstand leitet die Einrichtung/das Unternehmen in eigener Verantwortung; er hat dafür zu sorgen, dass die satzungsmäßigen Zielvorgaben zur Erfüllung des Einrichtungsauftrags eingehalten werden.“

Dass das Leitungsorgan die Organisation leitet, ist begriffsinherent. Da die Leitung allerdings die Hauptaufgabe des Leitungsorgans ist, wäre ein Aufgabenkatalog ohne deren Nennung verwirrend. Ein Hinweis auf die

Zielvorgaben unterstreicht, dass die Organisation nicht um ihrer selbst Willen, sondern zur Erfüllung des gemeinnützigen Zwecks besteht. Dadurch wird außerdem eine stärkere Ausrichtung auf die Effektivität der Organisation unterstützt, wenngleich der Kodex sich nicht auf das Erreichen der Ziele der Satzung allein konzentrieren sollte.<sup>1005</sup>

In dem gesetzlichen Normalfall leitet der Vereins- und Stiftungsvorstand die Organisation *in eigener Verantwortung*.<sup>1006</sup> Zwingend ist dies jedoch, abhängig von der konkreten Satzungsregelung und insbesondere für den Geschäftsführer, nicht. Die Übertragung der Leitung *in eigener Verantwortung* birgt das Risiko, dem Leitungsorgan einen zu großen Spielraum einzuräumen, der nur schwer überprüft werden kann. Allerdings sind erstens operative Führungsentscheidungen in großen Organisationen derart häufig und komplex, dass nicht jede mit einem zweiten, zumal häufig ehrenamtlichen, Gremium abgesprochen werden kann. Zudem ließe eine engmaschige Kontrolle eine schädigende Auswirkung auf die Motivation des Leitungsorgans befürchten.<sup>1007</sup> Außerdem kann ein Leitungsorgan nur an dem Organisationserfolg gemessen werden, wenn es hierfür selbst verantwortlich war. Im Ergebnis spricht dies alles dafür, die Verantwortung des Leitungsorgans zu betonen.

Für einen einheitlichen Kodex bedarf es jedoch einer Einschränkung gegenüber den Regelungen des AWOUKG und des DGK. Diese wird dadurch notwendig, dass die Leitungsstrukturen in gemeinnützigen Organisationen unterschiedlich ausgestaltet werden können.<sup>1008</sup> Das Leitungsorgan, so wie es in dem hier zu erarbeitenden Kodex verstanden wird, ist deswegen nicht zwangsläufig für die gesamte Leitung zuständig. Ob insbesondere die strategischen Leitungsaufgaben durch das Leitungsorgan oder das Aufsichtsorgan wahrgenommen werden, hängt stark von der jeweiligen Organstruktur ab und sollte daher den Organisationen freigestellt werden. Als Kernkompetenz verbleibt stets jedoch die operative Leitung, sodass ein Kodex allein diese dem Leitungsorgan zuweisen sollte.<sup>1009</sup>

*Ziff. 2.1.1: Die Organisation besitzt ein Leitungsorgan, das diese operativ in eigener Verantwortung leitet.*

*Ziff. 2.1.2: Das Leitungsorgan sorgt dafür, dass die gesetzten Ziele erreicht werden.*



## 2. Gesetzes- und Satzungstreue

Viele Kodizes verlangen vom Leitungsorgan, das Gesetz einzuhalten und auf rechtmäßiges Verhalten in der Organisation hinzuwirken (sog. *compliance*, vgl. Ziff. 3.2 Spiegelst. 4 Arbeitshilfen 182, 3.2.1 Spiegelst. 3 AWOUK, 4.1.3 DCGK, 2.3.1 Spiegelst. 3 DGK, II.1 GGS, 4.1.3 GKJHS, II.1.1 LDZI).<sup>1010</sup> Damit schreiben sie etwas möglicherweise nicht betriebswirtschaftlich, aber jedenfalls juristisch Selbstverständliches vor.<sup>1011</sup> Nach eigener Einschätzung sind 95% der in einer Studie befragten Stiftungen davon überzeugt, dass sie dieser Pflicht vollkommen (55%) oder überwiegend (40%) nachkommen; nur 2% bezweifeln dies.<sup>1012</sup> Gerade in gemeinnützigen Organisationen ist die Rechtseinhaltung aber von besonderer Bedeutung. Bekanntwerdende Rechtsverstöße können zu einem Vertrauensverlust oder gar einem Entfall des gemeinnützigen Status führen, was aufgrund der dann schwerer werdenden Mittelakquise<sup>1013</sup> und der möglicherweise entstehenden Nachzahlungsverpflichtungen von Steuern sowie öffentlichen Zuschüssen extreme finanzielle Belastungen der Organisation zur Folge haben kann.<sup>1014</sup>

Die Pflicht regelkonformen Verhaltens folgt für die Organisationen bereits aus dem Gesetz. Insofern würde einer Kodexregel nur Kommunikationsfunktion zukommen. Welches Organ innerhalb der Organisation jedoch die Verantwortung für Strukturen trägt, die rechtmäßiges Verhalten sicherstellen, bleibt gerade in Konstellationen unklar, in denen der Vorstand das Aufsichts- und der Geschäftsführer das Leitungsorgan ist.<sup>1015</sup> Eine klare Rollenzuweisung ist daher sinnvoll. Da das Leitungsorgan auch ansonsten die operative Leitung übernimmt, erscheint dieses hierfür besonders geeignet.<sup>1016</sup>

*Ziff. 2.1.3: Das Leitungsorgan ist für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen verantwortlich.*

## 3. Risikosystem

Zahlreiche Kodizes im Dritten Sektor verpflichten das Leitungsorgan zu *Risikomanagement* und manchmal auch zu *Risikocontrolling* (Ziff. 3.2.1

Spiegelst. 4 AWOUK , 1.2.2 CGKDW, 2.5.5 CGKL, 2.3.1 Spiegelst. 4 DGK, II.1 Spiegelst. 1, II.4 Spiegelst. 3 GDS, 4.1.4 GKJHS, 13 ÖNPOK (Entwurf), § 8 Abs. 1 SNPOC). Darunter wird die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung, zur Überwachung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung verstanden.<sup>1017</sup> Die Regelungen gehen zurück auf Ziff. 4.1.4 DCGK, der seinerseits eine Ausformung des § 91 Abs. 2 AktG darstellt.<sup>1018</sup> Der Vorstand der AG hat demnach geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden, früh erkannt werden. Risiken müssen aufgedeckt, bewertet und gesteuert werden.<sup>1019</sup>

Der Dritte Sektor ist über Einsatz und erwarteten Nutzen besonderer Risikosysteme gespalten. In vier Studien gaben zwischen 34,8% und 61,6% der Organisationen an, Maßnahmen zur Risikoerkennung durchzuführen, räumten aber zugleich ein, nicht immer die gewonnenen Erkenntnisse auch auszuwerten.<sup>1020</sup> Während in einer Studie die Mehrheit der Verbände Risikomaßnahmen als (sehr) geeignet ansahen,<sup>1021</sup> planten laut einer andern mehr als 50% auch in Zukunft keine Einführung von Risikomanagementsystemen.<sup>1022</sup>

Ein bewusster Umgang mit Risiken ist für jede Organisation unerlässlich. Es steht außer Frage, dass gerade Stiftungen, die von den Erträgen ihres Stammkapitals leben, die Risiken bei ihren Anlageentscheidungen berücksichtigen müssen. Dies folgt schon aus der Vermögensverwaltungspflicht des Vorstandes in der Ausprägung des Grundsatzes der Vermögenserhaltung, wonach das Stiftungsvermögen in seinem Bestand ungeschmälert zu erhalten ist.<sup>1023</sup> Auch alle anderen gemeinnützigen Organisationen sollten entsprechend mit Risiken umgehen, die nicht nur im Rahmen der Finanzanlage, sondern ihrer gesamten Tätigkeit entstehen können.

Ob jedoch ein spezielles Risikosystem für jede gemeinnützige Organisation durch einen Kodex vorgeschrieben werden sollte, ist zweifelhaft. Aus organisationstheoretischen Überlegungen ergibt sich, dass die Leitungsorgane gemeinnütziger Organisationen weniger riskieren. Schließlich besteht meist im Dritten Sektor anders als in der

Erwerbswirtschaft mangels Gewinnausschüttung und Übernahmemarkt kein vergleichbarer Druck, eine hohe Rendite zu erzielen und damit zwangsläufig höhere Risiken einzugehen. Jedenfalls sind Fälle, in denen Risiken erheblichen Umfangs lange Zeit unbeachtet blieben, im Dritten Sektor – anders als in der Erwerbswirtschaft –<sup>1024</sup> nicht bekannt. Zwar wurden auch hier, insbesondere bei der Anlage von Vermögen durch den Stiftungsvorstand, in Einzelfällen missbräuchlich hohe Risiken eingegangen.<sup>1025</sup> Diese waren jedoch derart offensichtlich, dass ein gut funktionierendes Aufsichtsorgan die Risiken auch ohne ein besonderes System erkannt hätte. Ferner ist die Einführung und Unterhaltung von Risikosystemen sehr aufwändig: In den USA, in denen § 404 Sarbanes Oxley Act ein besonders intensives Verfahren erfordert, beziffern einige erwerbswirtschaftliche Unternehmen die Kosten mit 10 bis 100 Mio. US-Dollar (ungefähr 7,3 bis 73 Mio. Euro) pro Jahr.<sup>1026</sup> Für die vergleichsweise kleinen Organisationen des Dritten Sektor wären weniger einschneidende Verfahren zwar nicht vergleichbar teuer. Dennoch werden allein für eine entsprechende Schulung der Mitarbeiter mehrere Fortbildungstage im Rahmen eines knapp einjährigen Lernprozesses veranschlagt.<sup>1027</sup> Und schließlich sind die meisten gemeinnützigen Organisationen im Vergleich zu den börsennotierten Unternehmen, die von dem *Deutschen Corporate Governance Kodex* erfasst werden, klein und aufgrund ihrer Tätigkeit keinen entsprechenden Risiken ausgesetzt. Komplexen Risikoüberwachungssystemen etwa in einer Hilfsorganisation mit einigen Dutzend Mitarbeitern einen ähnlichen Stellenwert beizumessen wie in einem international tätigen, tausende Mitarbeiter umfassenden Industrie- und Handelsunternehmen, erscheint daher unverhältnismäßig.

Ein bedachter Umgang mit Risiken ist also auch im gemeinnützigen Bereich essentieller Teil guter Organisationsführung und rechtlich erforderlich. Allerdings sind gemeinnützige Organisationen in der Regel selbst wesentlich risikoaverser und geringeren äußeren Risiken ausgesetzt. Sicherheitshalber Kontrollsysteme in solchen Organisationen zu verlangen, die über das rechtlich Erforderliche hinausgehen, scheint im Normalfall dem Aufwand nicht angemessen. Da der Kodex sich nach diesem Normalfall zu richten hat und gesetzliche Regeln nicht wiederholen will, sollte er nicht pauschal ein Risikosystem von sämtlichen

gemeinnützigen Organisationen verlangen und stattdessen an anderer Stelle für einen bewussten Umgang mit Risiken sorgen.<sup>1028</sup>

## *II. Aufsichtsorgan*

Die Kontrolle des Leitungsorgans durch das Aufsichtsorgan ist nach der Konzeption des hier zu erarbeitenden Kodex das zentrale Mittel, um das Kontrolldefizit im Dritten Sektor zu verringern. Die einfache Zuweisung der Kontrollaufgabe ist ein erster Schritt. Diese allein stellt allerdings noch nicht sicher, dass sich einerseits das Leitungsorgan kontrollieren lässt und andererseits ein zumeist ehrenamtlich besetztes Aufsichtsorgan sachgemäß kontrolliert. Es müssen folglich dem Aufsichtsorgan konkrete Instrumente an die Hand gegeben werden, die eine sachgemäße Organarbeit und Kontrolle des Leitungsorgans ermöglichen.<sup>1029</sup>

### 1. Überwachung und Beratung des Leitungsorgans

Konstitutive Pflicht des Aufsichtsorgans ist die Überwachung des Leitungsorgans. Für die Aktiengesellschaft sowie die Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist dies in §§ 111 Abs. 1 AktG, 52 Abs. 1 S. 1 GmbHG und für die Genossenschaft in § 38 Abs. 1 S. 1 GenG geregelt. Die Überwachungspflicht erstreckt sich auf die Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit der Geschäftsführung. Der Aufsichtsrat hat zu überwachen, dass Gesetz und Satzung durch das Leitungsorgan eingehalten, dass eine angemessene Organisation aufgebaut und dass die Überlebensfähigkeit der Gesellschaft sichergestellt wird; letzteres schließt bei entsprechender Größe auch die Einrichtung eines Früherkennungssystems existenzgefährdender Risiken ein.<sup>1030</sup> Die Überwachungspflicht umfasst die gesamte Leitung, also auch die Konzernleitung verbundener Unternehmen.<sup>1031</sup> Wie weit die Überwachungspflicht genau reicht, lässt sich nicht abstrakt bestimmen und hängt insbesondere von dem jeweiligen Vorstand und der Lage der Aktiengesellschaft ab.<sup>1032</sup> Im Regelfall ist keine vollumfängliche Überwachung des Vorstandshandelns geboten, sondern nur eine Kontrolle der wesentlichen Leitungsentscheidungen.<sup>1033</sup>

Die Kontrolle ist im Ausgangspunkt eine rückblickende.<sup>1034</sup> Begleitet von entsprechenden Entwicklungen in der Wissenschaft ist inzwischen durch Gesetzesänderungen und Rechtsprechung<sup>1035</sup> auch die prospektive Kontrolle des Aufsichtsrats anerkannt.<sup>1036</sup> Mit der in die Zukunft gerichteten Kontrolle geht, und dies ist letztlich auch eine durch die internationale Diskussion ausgelöste Annäherung an das US-amerikanische Rechtssystem, eine Beratungsfunktion des Aufsichtsrats einher.<sup>1037</sup> Für den DCGK ist die Beratung durch den Aufsichtsrat derart selbstverständlich, dass er Beratung und Überwachung als gleichberechtigte Aufgaben in Ziff. 5.1.1 normiert. Organisationstheoretisch lässt sich die Entwicklung der Beratungsfunktion auf die Theorie des guten Verwalters zurückführen,<sup>1038</sup> während die Überwachungsfunktion Ausprägung der Prinzipal-Agenten-Theorie ist.

Eine Überwachung, die über die bloß retrospektive Kontrolle rechtmäßigen Handelns hinausgeht, ist auch für gemeinnützige Organisationen erforderlich.<sup>1039</sup> Eine Beratung durch das Aufsichtsorgan hat zudem den besonderen Charme, dass gemeinnützige Organisationen von der Expertise der (meist ehrenamtlichen) Organmitglieder profitieren, die sie sich auf dem freien Markt häufig nicht leisten könnten.<sup>1040</sup> Beratung und Kontrolle scheint selbst von Leitungsorganen verstärkt eingefordert zu werden: In einer Studie über (auch gemeinnützige) Krankenhäuser monieren jedenfalls die Leitungsorgane ein Defizit der Kontroll- und Beratungsfunktion durch die Aufsichtsorgane.<sup>1041</sup>

Um eine Überwachung und Beratung durch das Aufsichtsorgan sicherzustellen, empfiehlt sich eine grundsätzliche Übernahme der Regelung des DCGK.<sup>1042</sup> Zwar sehen einige Kodizes gemeinnütziger Organisationen lediglich eine Überwachungspflicht vor (Ziff. II.1.Spiegelst. 1 GDS, II.2.b.1.1 LDZI); die meisten sind jedoch dem Vorbild des DCGK gefolgt (Ziff. 3.2 Spiegelst. 2 Arbeitshilfen 182, 4.2 DCGKD; 3.3 ÖNPOK (Entwurf), 1.2.2. Spiegelst. 4 VENROV). Darüber hinaus findet sich teilweise die Formulierung, das Aufsichtsorgan begleite das Leitungsorgan (Ziff. 3.3.2 Spiegelst. 1 AWOUK, 2.2.2 CGKDW, 2.4.2 Spiegelst. 1 DGK). Dies mag eine Folge von Überwachung und Beratung sein und der Regelung zu einem weicheren Klang verhelfen. Praktisch wird durch eine „Begleitpflicht“ jedoch eine neue Kategorie und damit

Rechtsunsicherheit geschaffen.

*Ziff. 2.2.1: Die Organisation besitzt ein Aufsichtsorgan, das das Leitungsorgan überwacht und berät.*

## 2. Wirkungsmessung

Der Erfolg einer Organisation kann unterschiedlich ermittelt werden, etwa durch eine Erfolgs-, Effizienz- oder Wirkungsmessung; teilweise wird auch von Evaluation gesprochen. Da der zu erarbeitende Kodex auf eine Effektivitätssteigerung abzielt, steht hier die Wirkungsmessung im Vordergrund. Nur wenige Kodizes sehen eine solche Pflicht zur Wirkungsmessung vor (explizit Ziff. 4.1 VENROV, jedenfalls eine Messung verlangt Ziff. 2.5.2 CGKL). Das Gesetz verlangt hingegen keine Messung. Es knüpft mit dem Gebot sparsamer Mittelverwendung in § 55 Abs. 1 S. 1 Nr. 3 AO oder ähnlichen stiftungsrechtlichen Normierungen<sup>1043</sup> lediglich an die Verwaltungsquote an. Damit wird die Organisation erstens nur zur Effizienz, nicht aber zur Effektivität angehalten, und zweitens ein weiter Maßstab im Sinne einer groben Missbrauchskontrolle angelegt.<sup>1044</sup>

Der Hauptgrund für eine weitergehende Messung des effektiven Mitteleinsatzes ist die im Vergleich zur Erwerbswirtschaft gedämpfte Stimme des Absatzmarktes,<sup>1045</sup> was dadurch zustande kommt, dass gemeinnützige Organisationen von ihren Leistungsempfängern häufig keine Rückmeldung über die Qualität ihrer Leistung erhalten.<sup>1046</sup> Durch eine entsprechende Messung hören gemeinnützige Organisationen also diejenige Stimme, die ihnen der Markt versagt. Die Ergebnisse der Wirkungsmessung können dem Leitungsorgan als Grundlage dienen, um Förderprogramme zu erhalten und auszubauen oder auch zu verändern und einzustellen.<sup>1047</sup> Für das Aufsichtsorgan bieten die Ergebnisse der Erfolgsmessung eine Entscheidungshilfe, aufgrund derer es trotz der Informationsasymmetrien mit vergleichsweise niedrigen Agenturkosten beurteilen kann, ob die operative Leitung die gesetzten Ziele erfüllt.<sup>1048</sup> Der im Dritten Sektor weit verbreiteten Fehlannahme, überdurchschnittlich gut zu sein, wird mit den Ergebnissen einer Wirkungsmessung

vorgebeugt.<sup>1049</sup>

Bereits das Wissen um regelmäßig durchgeführte Wirkungsmessungen konzentriert zudem die Organisationsarbeit auf die gesetzten Ziele.<sup>1050</sup> Dies gilt nicht nur für die Arbeitnehmer gemeinnütziger Organisationen, bei denen häufig das Gefühl einer Rechenschaftspflicht weniger ausgeprägt ist,<sup>1051</sup> sondern auch für die Organe. In einer empirischen Studie konnte gezeigt werden, dass in *boards* ohne klare Erfolgsmessungen der persönliche Hintergrund wie etwa die berufliche Ausbildung die Organarbeit dominierte, während die gemeinsamen Organisationsziele an Bedeutung verloren.<sup>1052</sup> Darüber hinaus haben Wirkungsmessungen Signalwirkung für Mittelgeber, dass mit ihren Finanzen sorgsam umgegangen wird.<sup>1053</sup> Umfangreiche Mittel werden häufig nur noch unter der Bedingung vergeben, dass eine Wirkungsmessung durchgeführt wird.<sup>1054</sup>

Gleichwohl stößt die Forderung nach Wirkungsmessung nicht selten auf Ablehnung. Zunächst wird befürchtet, Wirkungsmessung gefährde Pluralität und zivilgesellschaftlichen Mehrwert.<sup>1055</sup> Dem scheint entweder die Annahme zu Grunde zu liegen, dass Zielstrebigkeit im Dritten Sektor zu einer Verringerung von Pluralität führt. Oder man müsste die Auffassung vertreten, verschiedenartige Ziele ließen sich am besten dadurch verwirklichen, dass deren Verfolgung nur beabsichtigt, ihr Erreichen jedoch nicht kontrolliert werden. Genau das Gegenteil ist jedoch der Fall: Durch eine bewusste Zielverfolgung verschiedenartiger Organisationen kommt es zu gelebter Pluralität in der Gesellschaft.

Zudem wird vielfach eingewandt, die Ziele gemeinnütziger Organisationen seien aufgrund ihrer Mehrdimensionalität, Mehrdeutigkeit und Abstraktheit Messungen nur schwer zugänglich.<sup>1056</sup> Organisationen sollten jedoch, wie noch darzulegen sein wird,<sup>1057</sup> operationale Ziele formulieren, an denen sich die Wirkungsmessung orientieren kann. Inzwischen sind auch viele Verfahren wie etwa *balanced scorecard*, *social return on investment*, *dashboard* und *best practice benchmarking* praktisch und wissenschaftlich in verschiedenen Bereichen des Dritten Sektors erprobt.<sup>1058</sup> Erfahrungsgemäß besteht zwar weiterhin die Gefahr, dass die Aussagekraft derartiger Messungen überbewertet oder sich die Organisationen auf die messbaren Erfolge konzentrieren.<sup>1059</sup> Dies spricht

jedoch nicht grundsätzlich gegen Wirkungsmessungen, sondern nur für einen bedachten Umgang mit ihnen.<sup>1060</sup>

Gewichtiger ist der Einwand, die Messungen seien häufig sehr aufwändig. Tatsächlich gibt es einige Verfahren, die aufgrund großer Datenerhebungen und statistischer Verarbeitung hohe Kosten verursachen.<sup>1061</sup> Doch den Kosten stehen auch die aufgezeigten Vorteile gegenüber; die Messung ist also eine Investition für eine gute Organisationsarbeit. Zudem existieren auch weniger aufwändige Verfahren bis hin zur Einholung von kurzen Berichten, die selbst für kleinere Organisationen durchführbar sind.<sup>1062</sup> Dem könnte im Kodex dadurch Rechnung getragen werden, dass nur eine solche Effektivitätsmessung verlangt wird, die für die jeweilige Organisation angemessen ist.

Diese Überlegungen werden durch eine Studie über die wirkungsorientierte Steuerung gemeinnütziger Organisation empirisch bestärkt. Danach gehen 78% der befragten Organisationen davon aus, dass die Bedeutung der wirkungsorientierten Steuerung im gemeinnützigen Sektor zunehmen und zu einem Qualitätszuwachs führen wird.<sup>1063</sup> Bei 61-85% der Organisationen fragen die öffentliche Hand, Sozialversicherungsträger, Spender und sonstige private Förderer nach Wirkungsinformationen.<sup>1064</sup> Dementsprechend verbreitet sind Wirkungsmessungen: Bei 87% der befragten Organisationen findet eine Erhebung zur Überprüfung der tatsächlich erreichten Erfolge statt, in 55% der Fälle wird die Gesamtwirkung der Organisation erfasst.<sup>1065</sup> Dies deckt sich mit einer älteren Studie, wonach 50% der eigenen Projekte, 63,2% der geförderten Projekte und zu 41,6% das Arbeitsprogramm regelmäßig oder gelegentlich evaluiert wird.<sup>1066</sup> Zwar berichten über die Hälfte der Organisationen von Problemen, etwa bei der Finanzierung der Messungen, beim Finden sinnvoller Kennzahlen und bei der eindeutigen Interpretation.<sup>1067</sup> In einem erstaunlichen Maße weisen die gemeinnützigen Organisationen jedoch zugleich auf die Vorteile der Wirkungsmessung hin: In 76% der Organisationen geben die Messergebnisse Hinweise darauf, wie die Ziele besser erreicht werden können,<sup>1068</sup> 92% der befragten Organisationen nehmen an, dass sich die Messungen positiv auf die Arbeit auswirkten, 74% gehen von einem



langfristigen Vorteil beim Wettbewerb um Fördergelder und 83% von einer Effektivitätssteigerung aus.<sup>1069</sup> Letzteres wurde empirisch auch für die USA belegt. Danach kümmern sich *boards* effektiver Organisationen mehr um die Erfolgsmessung als die *boards* ineffektiver Organisationen.<sup>1070</sup>

Eine jährliche<sup>1071</sup> Wirkungsmessung, die sich an den zuvor gesetzten Zielen orientiert,<sup>1072</sup> ist also aufgrund theoretischer Überlegungen und praktischer Erfahrungen ein wesentlicher Bestandteil guter Leitungs- und Kontrollstrukturen.<sup>1073</sup> Das gesetzliche Defizit sollte deswegen durch eine entsprechende Kodexregelung behoben werden.<sup>1074</sup> Dabei muss das Aufsichtsorgan für die Messung zuständig sein, um die für eine Aufsicht über das Leitungsorgan erforderliche Objektivität der Messungsergebnisse zu gewährleisten.<sup>1075</sup> Da jedoch das Aufsichtsorgan häufig nicht über die entsprechenden Kapazitäten für solche Messungen verfügt, sollte es auf das Leitungsorgan<sup>1076</sup> oder externe Dritte zurückgreifen dürfen.

*Ziff. 2.2.2: Das Aufsichtsorgan misst jährlich in einem für die Organisation angemessenen Verfahren die Wirkung des Organisationshandelns, insbesondere den Grad der Erreichung der gesetzten Ziele. Dabei kann es sich der Hilfe des Leitungsorgans oder Dritter bedienen.*

### 3. Nachfolgersuche

Kompetente Mitglieder für das Leitungs- oder Aufsichtsorgan zu finden, fällt vielen gemeinnützigen Organisationen schwer.<sup>1077</sup> Dies liegt unter anderem daran, dass die Arbeit im Falle ehrenamtlicher Positionen gar nicht und andernfalls meist niedriger als auf vergleichbaren Positionen in der Erwerbswirtschaft vergütet wird. Gemeinnützige Organisationen sollte dies eigentlich dazu veranlassen, besonders intensiv nach potentiellen Organmitgliedern zu suchen. Eine solche Suche kann das Erstellen von Anforderungsprofilen,<sup>1078</sup> Werbung, Gespräche und möglicherweise auch die Erprobung möglicher Kandidaten beinhalten.<sup>1079</sup>

Während entsprechende Verfahren in der Erwerbswirtschaft gut etabliert

sind,<sup>1080</sup> findet im Dritten Sektor regelmäßig keine zielorientierte Nachfolgersuche statt.<sup>1081</sup> Vielmehr werden die Mitglieder der Leitungs- und Aufsichtsorgane häufig kurzfristig im Bekanntenkreis gesucht:<sup>1082</sup> Einer Umfrage zufolge wird ein Viertel der Führungskräfte im Dritten Sektor durch ihre Vorgänger, Freunde oder Familienangehörige vermittelt.<sup>1083</sup> Dies ist umso bedenklicher, als empirische Befunde darauf hindeuten, dass die Gremienaktivität abnimmt, wenn Nachfolger aus dem Freundeskreis der Gremienmitglieder ausgewählt werden.<sup>1084</sup> In jedem Fall ist aber das Ergebnis der häufig zufälligen Nachfolgersuche, dass Organisationen froh sind, überhaupt ein Organmitglied gefunden zu haben; besondere Eignung oder Leistung kann und wird dann nicht erwartet.<sup>1085</sup> Aus dem Blickwinkel guter Leitungs- und Kontrollstrukturen sind ein ungesteuerter Auswahlprozess und die damit verbundene zufällige Besetzung der Schlüsselpositionen schädlich.<sup>1086</sup>

Gesetzlich ist eine Nachfolgersuche nicht vorgeschrieben. Daher überzeugen die wenigen Regeln, die in Anlehnung an Ziff. 5.1.2 DCGK zumindest von Aufsichtsorgan und Vorstandsorgan eine Nachfolgeplanung verlangen (Ziff. 2.3.7 CGKL, 2.4.2 Spiegelst. 3 DGK). Nur durch ein zweckgerichtet und frühzeitig betriebenes Auswahlverfahren kann sichergestellt werden, dass geeignete Kandidaten gefunden und bereits vor ihrem Amtsantritt an die zukünftigen Aufgaben herangeführt werden.<sup>1087</sup> Zudem gewinnt die Mitgliedschaft im Organ durch ein besonderes Auswahlverfahren an Attraktivität,<sup>1088</sup> was wiederum bei der Nachfolgersuche hilft. Auch empirisch ist nachgewiesen, dass eine starke Korrelation zwischen einer guten Nachfolgersuche und kompetenten Organmitgliedern besteht.<sup>1089</sup>

Eine entsprechende Kodexregelung scheint daher gerade im Dritten Sektor von besonderem Nutzen.<sup>1090</sup> Um eine Suche nach Personen zu gewährleisten, die die nötige Distanz zu den (übrigen oder bisherigen) Mitgliedern des Leitungsorgans besitzen, sollte im Gegensatz zu den bisherigen Kodexregeln jedoch nur das Aufsichtsorgan hierfür verantwortlich sein.

*Ziff. 2.2.3: Das Aufsichtsorgan sucht frühzeitig und strukturiert nach möglichen Nachfolgern für Mitglieder des Leitungs- und*

*des Aufsichtsorgans.*

#### 4. Mittelakquise

Die Mittelakquise, also insbesondere auch das Spendensammeln, ist eine der Hauptaufgaben für *boards* von US-amerikanischen *nonprofit organizations*.<sup>1091</sup> Aus Sicht vieler CEOs ist dies sogar ihre wichtigste Beschäftigung.<sup>1092</sup> Ihre Funktion als Mitteleinwerber geht so weit, dass von ihnen häufig erwartet wird, dass sie selbst spenden und damit glaubhaft werben können.<sup>1093</sup> Auch empirisch gibt es Hinweise darauf, dass sich *boards* effektiver Organisationen verstärkt um die Mittelakquise kümmern.<sup>1094</sup>

Freilich ist dies auch den Besonderheiten der USA geschuldet, in denen der Staat weniger finanziert, sodass gemeinnützige Organisationen, Ehrenamt und Spenden eine wichtige gesellschaftliche Funktion einnehmen.<sup>1095</sup> Zudem ist der Umgang mit Geld in den USA offener. In der deutschsprachigen Literatur findet man hingegen sogar eine Skepsis gegenüber mächtigen Mittelgebern.<sup>1096</sup> Regeln mit einem entsprechenden Inhalt finden sich daher weder in Gesetzen noch in Kodizes. Gleichwohl scheint es auch für den deutschen Dritten Sektor überlegenswert, die Mitglieder des Aufsichtsorgans durch eine - freilich nicht unbedingt durchsetzbare - Kodexregelung für eine Unterstützung bei der Mitteleinwerbung zu gewinnen. Es würde nämlich den Organmitgliedern die gerade in Deutschland bestehende Hemmung nehmen, wenn sie bei der Mittelakquise darauf verweisen können, dass dies gerade zu ihren Aufgaben gehört. Ferner werden Organmitglieder durch eigene Bemühungen der Mittelbeschaffung für die Schwierigkeit der Finanzierung und somit für die Notwendigkeit einer sparsamen Verwendung der (teilweise dann auch selbst eingeworbenen) Mittel sensibilisiert. Und schließlich können die Organisationen bei der Mittelakquise von den Fähigkeiten und persönlichen Kontakten der Mitglieder profitieren. Auf lange Sicht könnte dies daher sogar zu einer verbesserten finanziellen Lage der gemeinnützigen Organisation und einer höheren Spendenbereitschaft in Deutschland führen.

*Ziff. 2.2.4: Das Aufsichtsorgan unterstützt die Organisation bei dem Einwerben von Spenden und sonstigen Mitteln.*

## 5. Sitzungsfrequenz

Häufige Organtreffen ermöglichen dem Aufsichtsorgan<sup>1097</sup>, seinen Pflichten nachzukommen. Zudem stärkt aus gruppenpsychologischer Sicht eine hohe Sitzungsfrequenz die Gruppenkohäsion, was sich positiv auf die Gremienarbeit auswirkt.<sup>1098</sup> Andererseits wird in den USA auch vor zu häufigen *board*-Treffen gewarnt, weil ansonsten die Gefahr bestehe, dass sich das Gremium zu stark in das operative Geschäft vertiefe, anstatt sich um die Strategie der Organisation zu kümmern.<sup>1099</sup> Empirisch gibt es Hinweise darauf, dass mit der Sitzungsfrequenz das Gefühl des Organs steigt, einen starken Einfluss auf die Organisation zu haben.<sup>1100</sup> Eine positive Korrelation zwischen häufigen Gremientreffen und der Effektivität der Gremiums oder der Organisation wurde in zahlreichen Studien allerdings nicht gefunden.<sup>1101</sup> Statistiken zur Sitzungsfrequenz der Aufsichtsorgane gemeinnütziger Stiftungen fehlen weitestgehend. Allerdings treffen sich in (auch gemeinnützigen) Krankenhäusern 92,8% der Aufsichtsräte mehr als zweimal jährlich.<sup>1102</sup>

In Deutschland bestehen zumeist keine festen Vorgaben für die Sitzungsfrequenz der Aufsichtsorgane gemeinnütziger Organisationen. In der Aktiengesellschaft und der Gesellschaft mit beschränkter Haftung muss der Aufsichtsrat mindestens eine, in der börsennotierten Gesellschaft zwei Sitzungen im Kalenderjahr abhalten (§§ 110 Abs. 3 AktG, 52 Abs. 1 S. 1 GmbHG). Von der chinesischen Stiftung wird berichtet, dass sich dessen Organ jährlich mindestens zweimal treffen muss, wobei ein Drittel der Mitglieder zur Anwesenheit verpflichtet sind.<sup>1103</sup> Auch in den Kodizes findet sich häufig eine Bestimmung zu der Sitzungsfrequenz des Aufsichtsorgans.<sup>1104</sup> Gem. Ziff. II.2.c.7 LDZI trifft dieses sich mindestens einmal, gem. Ziff. 1.2.2. Spiegelst. 7 VENROV mindestens dreimal, gem. Ziff. 3.3.2 AWOUK, 2.4.2 DGK mindestens viermal und gem. Ziff. 3.2 Arbeitshilfen 182 drei- bis sechsmal jährlich.

In der Literatur werden eine bis vier Sitzungen jährlich empfohlen.<sup>1105</sup> Die

genaue Sitzungsfrequenz hängt freilich von vielen Umständen des Einzelfalls ab, etwa der Gremienstruktur, der Organisationsgröße sowie ihrer wirtschaftlichen Lage.<sup>1106</sup> Eine Mindestzahl von zwei Sitzungen scheint in gemeinnützigen Organisationen jedoch einerseits die Praxis nicht zu überfordern und andererseits sinnvoll, um ein Mindestmaß an Kontrolle über die Organisationsleitung sicherzustellen. Dass sich das Aufsichtsorgan in einer gemeinnützigen Organisation damit ebenso häufig wie in einer in der Regel sehr viel größeren, börsennotierten Aktiengesellschaft treffen muss, erscheint vor dem Hintergrund des Kontrolldefizits im Dritten Sektor nicht unangemessen.

*Ziff. 2.2.5: Das Aufsichtsorgan hält jährlich mindestens zwei Sitzungen ab.*

### *III. Leitungsorgan und Aufsichtsorgan*

#### 1. Information des Aufsichtsorgans

Gute Entscheidungen bedürfen einer soliden Informationsgrundlage.<sup>1 107</sup> Dies gilt nicht nur für die Beratung durch das Aufsichtsorgan, dessen Rat im Allgemeinen nur so gut wie die ihm zur Verfügung stehenden Informationen sein kann,<sup>1108</sup> sondern ganz besonders auch für dessen Überwachungstätigkeit.<sup>1109</sup> Nur wenn das Aufsichtsorgan ausreichend Informationen erhält, können Informationsasymmetrien und damit Prinzipal-Agenten-Konflikte abgebaut werden.<sup>1110</sup> Das Aufsichtsorgan kann Informationen zwar auch auf informellem Wege durch den generellen Zugang zur Organisation erhalten;<sup>1111</sup> für die im Regelfall mit dem Tagesgeschäft der Organisation wenig vertrauten Mitglieder des Aufsichtsorgans wird dies jedoch nicht ausreichen.<sup>1112</sup> Dies wird auch durch eine empirische Erhebung unterstützt. Danach beklagen sich 56,9% der ehrenamtlichen und 34,1% der hauptamtlichen Führungskräfte über ein Informationsdefizit bei der jeweils anderen Gruppe.<sup>1113</sup>

Die Information des Aufsichtsorgans durch das Leitungsorgan ist aber nicht nur Grundlage für die sachgerechte Aufgabenwahrnehmung, sondern auch selbst ein nicht zu unterschätzendes Kontrollinstrument.<sup>1114</sup> Durch das Anfordern von Berichten und durch informelle Fragen kann das Aufsichtsorgan das Leitungsorgan unter einen für die Organisationsführung förderlichen Begründungszwang setzen. Das Leitungsorgan muss stets darauf vorbereitet sein, Rechenschaft über Gründe und Plausibilität der getroffenen Entscheidungen abzulegen, was bereits an sich die Entscheidungsqualität verbessern kann.<sup>1115</sup>

Da das Recht der gemeinnützigen Organisationen keinen zwingenden Aufsichtsrat kennt und damit, abgesehen von dem im Falle des besonderen Vertreters (analog) anzuwendenden § 666 BGB, keine Berichtspflicht normiert,<sup>1116</sup> ist dies eine zentrale Regelung des Kodex.<sup>1117</sup> Dabei bietet sich eine Aufteilung in periodische Berichtspflichten einerseits und Berichtspflichten auf Anforderung sowie Einsichtsrechte andererseits

an.<sup>1118</sup>

### a) Periodische Berichtspflicht

Die periodische Berichtspflicht umfasst diejenigen Informationen, die das Leitungsorgan in regelmäßigen Abständen ungefragt dem Aufsichtsorgan zukommen lässt. Diese sollte einerseits derart umfassend ausgestaltet sein, dass das Aufsichtsorgan vollumfänglich über alle relevanten Tatsachen in Kenntnis gesetzt wird. Andererseits darf sie das erforderliche Maß nicht überschreiten.<sup>1119</sup> Denn auch zu viel und schlecht dargestellte Informationen können dem Informationsfluss schaden, wenn diese deswegen von den - zumal häufig ehrenamtlich tätigen und also oft mit wenig Zeit ausgestatteten - Mitgliedern des Aufsichtsorgans nicht mehr gelesen werden.<sup>1120</sup> Letzteres scheint jedenfalls in den USA ein Problem zu sein, wo *board*-Mitglieder einer Studie zufolge 40% der vom CEO erhaltenen Informationen als nicht unbedingt relevant beurteilen.<sup>1121</sup>

Auf der Suche nach einer vergleichbaren Regelung bietet sich zunächst ein Blick in das Aktienrecht an. Eine Berichtspflicht gegenüber dem Aufsichtsrat wird in §§ 90 Abs. 1, 170 AktG ausführlich normiert und wird gem. § 52 Abs. 1 S. 1 GmbHG auch für den Aufsichtsrat der GmbH empfohlen. Sie umfasst insbesondere den Jahresabschluss, den Jahresbericht, die Unternehmensstrategie, die Planung, die Rentabilität, die generelle Geschäftsentwicklung sowie einzelne besonders bedeutende Geschäfte der Aktiengesellschaft und ihrer Tochterunternehmen (vgl. auch Ziff. 3.4 DCGK). Da nach der Konzeption des hier zu entwickelnden Kodex die Strategie nicht immer durch das Leitungsorgan festgelegt wird und häufig die wirtschaftliche Tätigkeit der gemeinnützigen Organisation weniger im Vordergrund steht, kann das Aktienrecht allerdings nicht ohne Modifikationen übernommen werden.<sup>1122</sup>

Als Vorbild<sup>1123</sup> kann daher nicht die Informationsregelung der Ziff. 1.1 VENROV dienen, die in Satz 1 lediglich die aktienrechtliche Informationspflicht zusammenfassend wiederholt. Auch Berichtspflichten über wichtige Ereignisse, wie sie Ziff. 3.2.1 AWOUK, 4.3.2 CGKL vorsehen, sind für sich genommen zu pauschal, um die notwendige Information zu gewährleisten. Ausführlicher, klarer umrissen und daher

überzeugend sind die Ziff. 3.1 AWOUK, 4.3 DCGKD, 2.2, 2.3.1 DGK, nach denen der Aufsichtsrat Informationen über bestimmte Aspekte der operativen Leitung sowie Unterlagen der Rechnungslegung von der Geschäftsleitung erhält und die darüber hinaus die Berichtspflichten näher ausgestalten.

Die wichtigste Informationsgrundlage jeder Organisation ist die jährliche Einnahmen- und Ausgabenrechnung. Aus ihr können erste Schlüsse zur Tätigkeit und finanziellen Stabilität gezogen werden. Deswegen sind gemeinnützige Organisationen stets zur Rechnungslegung, teilweise zu einem Jahresbericht und selten auch zu einer externen Prüfung der Rechnungslegung gesetzlich (vgl. etwa § 63 Abs. 3 AO, § 4 Abs. 3 HmbStiftG oder §§ 238 ff. HGB<sup>1124</sup>) oder durch einen Kodex (vgl. etwa Ziff. 3.2.1 AWOUK, 2.3.1 DGK, § 8 Abs. 2 lit. a SNPOC) verpflichtet.<sup>1125</sup> Auch der Entwurf des Verbändegesetzes forderte einen jährlichen Rechenschaftsbericht, der aus einem Tätigkeitsbericht und einem durch Rechnungsprüfer zu prüfenden Haushaltsabschlußbericht bestehen sollte.<sup>1126</sup> Diese Informationen sind nicht nur elementare Voraussetzung für die Überwachung der Organisationsleitung,<sup>1127</sup> sondern werden meist ohnehin erstellt. Deren Weiterleitung an das Aufsichtsorgan ist somit nicht mit einem besonderen Aufwand verbunden und sollte die erste Berichtspflicht darstellen:

*Ziff. 2.3.1.1: Das Leitungsorgan erstellt einen Jahresabschluss sowie einen Jahresbericht. Diese legt es jährlich dem Aufsichtsorgan vor. Gleiches gilt für den Prüfbericht, sofern eine Prüfung durchgeführt wurde.*

Diese Informationen sind grundlegend für eine wirkliche Überwachung und Beratung, allerdings noch nicht ausreichend. Deswegen werden nicht nur in § 90 Abs. 1 AktG und Ziff. 3.4 DCGK, sondern auch in einigen Kodexregelungen des Dritten Sektors Berichtspflichten über Planung, Geschäftsentwicklung und Risiken normiert (Ziff. 5.2 Arbeitshilfen 182, 3.1 AWOUK, 2.2 DGK) und hier eine entsprechende, mindestens halbjährliche Information befürwortet.<sup>1128</sup> Um den Kontrollmangel zu beheben, der insbesondere im Verein durch die häufige Ausgliederung von Tätigkeitsfeldern in Tochterunternehmen (insb. in Form der gGmbH) entsteht,<sup>1129</sup> sollte die Informationspflicht ähnlich wie im Aktienrecht auf



abhängige Unternehmen erstreckt werden.

Die Berichtspflicht führt dazu, dass sich das Leitungsorgan mit den entsprechenden Themen beschäftigt - das ist insbesondere für den Bericht über die bestehenden Risiken von Bedeutung. Auch wenn dieser Kodex auf eine pauschale Regelung zur Einrichtung von Risikosystemen, die über das rechtlich erforderliche Maß hinausgehen, verzichtet, wird dadurch ein bewusster Umgang mit den bestehenden Risiken sichergestellt.<sup>1130</sup>

*Ziff. 2.3.1.2: Das Leitungsorgan informiert das Aufsichtsorgan mindestens halbjährlich über Entwicklung, Planung und Risiken der Organisation selbst und der von ihr abhängigen Organisationen.*

#### b) Berichtspflicht auf Anforderung und Einsichtsrecht

Die Zusammenhänge in großen Organisationen sind derart vielschichtig, dass wichtige Informationen vergessen, im Rahmen der ordentlichen Berichtspflichten Probleme verharmlost oder Unregelmäßigkeiten versteckt werden können.<sup>1131</sup> Deswegen wird gesetzlich die ordentliche Berichtspflicht durch eine Berichtspflicht auf Anforderung und ein Einsichtsrecht ergänzt (vgl. nur §§ 666 Alt. 2 BGB, 90 Abs. 3, 111 Abs. 2, 161 AktG, 52 Abs. 1 S. 1 GmbHG, 38 Abs. 1 S. 2 GenG, 6 Abs. 1 HmbStiftG) und eine analoge Anwendung des § 90 Abs. 3 AktG für Stiftungen verlangt.<sup>1132</sup> Ähnliches wird für das Europäische Stiftungsstatut vorgeschlagen.<sup>1133</sup> In Kodizes findet sich eine derartige Pflicht allerdings nur selten (Ziff. 7.3.1, 7.3.2 ÖNPOK (Entwurf), 3.2 Arbeitshilfen 182 i.V.m. § 111 Abs. 2 AktG), teilweise kann das Aufsichtsorgan die Berichtspflicht jedoch genauer festlegen (Ziff. 3.1 AWOUK, 2.2 DGK).

*Ziff. 2.3.1.3: Das Aufsichtsorgan kann vom Leitungsorgan jederzeit einen Bericht über Angelegenheiten der Organisation und der von ihr abhängigen Organisationen verlangen.*

*Ziff. 2.3.1.6: Das Aufsichtsorgan kann die Bücher, Schriften und Vermögensgegenstände der Organisation jederzeit einsehen und prüfen.*

### c) Art und Weise

Häufig wird darauf hingewiesen, dass gerade ehrenamtliche Gremien in gemeinnützigen Organisationen Informationen rechtzeitig und in klar verständlicher Form erhalten müssen.<sup>1134</sup> Um zu gewährleisten, dass das Aufsichtsorgan nicht nur die richtigen Informationen erhält, sondern die Informationen auch richtig erhält, also zeitig vor seinen Treffen<sup>1135</sup> sowie in passender Form, bietet sich, aufbauend auf Ziff. 3.2 Arbeitshilfen 182, 3.4 DCGK, 1.1 VENROV, folgende Regelung an:

*Ziff. 2.3.1.4: Die Informationen und Berichte sind übersichtlich zu gestalten und mangels anderer Bestimmung dem Aufsichtsorgan jeweils mindestens zwei Wochen vor seiner Sitzung zu übermitteln.*

Viele weitere Fragen drängen sich auf: Wie genau sind die Berichte zu gestalten, sind etwa Grenzen bezüglich des Umfangs,<sup>1136</sup> Zusammenfassungen und Grafiken<sup>1137</sup> notwendig? Dürfen oder sollten die Berichte auf Anforderung schriftlich erfolgen und die Mitglieder des Leitungsorgans bei den Sitzungen des Aufsichtsorgans für weitere Fragen anwesend sein?<sup>1138</sup> Sollten weitere Dokumente und Themen Teil der ordentlichen Berichtspflicht sein und die Berichte häufiger erfolgen?

Dies wird weitestgehend eine Frage des Einzelfalls, etwa des Tätigkeitsfelds der Organisation, ihrer speziellen Problemlage oder der Kompetenz der Organmitglieder, sein. Im Sinne einer flexiblen Regulierung sollte es daher zwar bei diesem Mindeststandard bleiben, die Mitglieder des Aufsichtsorgans<sup>1139</sup> darüber hinaus aber die Möglichkeit zu einer Festlegung der genaueren Ausgestaltung haben,<sup>1140</sup> ähnlich wie dies auch einige Kodizes vorsehen (Ziff. 5.2 Arbeitshilfen 182, 3.1 AWOUK, 3.4 DCGK, 2.2 DGK, 6.1.7 ÖNPOK (Entwurf)).

*Ziff. 2.3.1.5: Das Aufsichtsorgan kann Inhalt, Form, Frequenz und Zeitpunkt der Berichte näher bestimmen.*

### d) Exkurs: Information durch das Aufsichtsorgan

Da nicht nur die Aufsicht über das Leitungsorgan, sondern ebenso die Aufsicht über das Aufsichtsorgan einer Kenntnis der Organisations- und Organarbeit bedarf, sollte ein Kodex außerdem das Aufsichtsorgan zu einer Information derjenigen Personen verpflichten, die über seine Bestellung und Abberufung entscheiden. Die Aufsicht über das Aufsichtsorgan ist freilich weniger intensiv, weswegen auch die Informationspflichten weniger weit ausgestaltet werden müssen. So empfiehlt sich die Übernahme einiger Berichtspflichten des Leitungsorgans mit der Veränderung, dass eine jährliche Information über die Arbeit des Aufsichtsorgans ausreicht.

*Ziff. 2.3.1.7: Das Aufsichtsorgan informiert diejenigen Personen, die über seine Bestellung und Abberufung entscheiden, mindestens einmal jährlich über seine Arbeit. Ziff. 2.3.1.3 – 2.3.1.5 gelten entsprechend.*

## 2. Zielsetzung

Viele gemeinnützige Organisationen leiden unter einem Zielsetzungsdefizit.<sup>1141</sup> Dies liegt an zwei Besonderheiten gegenüber erwerbswirtschaftlichen Unternehmen.<sup>1142</sup> Zum einen fällt der finanzielle Gewinn als Hauptziel weg, der im Dritten Sektor kein Selbstzweck, sondern bloßes Mittel zur Erreichung anderer Ziele ist.<sup>1143</sup> Zum andern ist eine Zielformulierung besonders schwierig. Aufgrund der häufig breiten Ausrichtung und der sehr unterschiedlichen Interessengruppen sind gemeinnützige Organisationen vielfältigen und oft konfligierenden Interessen ausgesetzt.<sup>1144</sup> Zudem fällt die Formulierung von Sachzielen (z.B. der medizinischen Versorgung eines bestimmten Gebietes) und metaökonomischen Zielen (z.B. der Vermittlung einer bestimmten Weltanschauung) schwerer als die Formulierung eines Formalziels (z.B. Steigerung des finanziellen Gewinns), wobei letzteres in Zeiten verschärften Wettbewerbs schon faktisch immer weiter in den Vordergrund gerät.<sup>1145</sup>

Dies darf jedoch nicht davon abhalten, sondern muss vielmehr Anlass dazu sein, außermonetäre Ziele zu formulieren.<sup>1146</sup> Denn erstens erklären sich

das Bestehen und die Privilegierung von gemeinnützigen Organisationen daraus, dass diese mehr als nur Formalziele erfüllen.<sup>1147</sup> Zweitens besteht die Gefahr, dass sich die Leitung voreilig in das operative Geschäft vertieft, ohne die genauen Ziele klar vor Augen zu haben.<sup>1148</sup> Bildlich gesprochen wird das Schiff in Bewegung gehalten, ohne einen bestimmten Hafen anzusteuern. Drittens führt eine fehlende oder nur vage Formulierung der Ziele zu einem sehr großen Spielraum der operativen Leitung, der nur schwer überwacht werden kann.<sup>1149</sup> Absichten und Aktivität drohen dann wichtiger zu werden als Ergebnisse.<sup>1150</sup> Viertens verbessern gemeinsame Ziele die effektive Gremienarbeit. Durch gemeinsame Ziele werden Gruppen vereint, das Lernen aus Fehlern vereinfacht und durch Zielerreichung nicht nur das Selbstwertgefühl jedes einzelnen gesteigert, sondern insgesamt das Gemeinschaftsgefühl gefördert.<sup>1151</sup> So ist für gemeinnützige Organisationen auch empirisch nachgewiesen worden, dass eine gemeinsame Zielvorstellung effektive und engagierte Arbeit fördert.<sup>1152</sup> Schließlich und fünftens sind klare Ziele und damit ein Bewertungsmaßstab Voraussetzung für viele weitere Teile guter Leitungs- und Kontrollstrukturen, etwa der Wirkungsmessung, der Überwachung und der Organbesetzung.<sup>1153</sup> Wer diesen Maßstab klar im Blick hält, tendiert einer empirischen Studie zufolge auch zu einer besseren Überwachung und Einstellungspolitik.<sup>1154</sup> Zudem wird das Aufsichtsorgan dadurch in die Lage versetzt, die erwünschten Ergebnisse vorzugeben, ohne sich mit der Art und Weise der Zielerreichung beschäftigen zu müssen (sog. Führung durch Zielvereinbarung, *management by objectives*).<sup>1155</sup> Zielorientierung ist mithin eine Hauptursache für ein klares Selbstverständnis, eine dementsprechende Führung sowie Kontrolle und somit für eine erfolgreiche Organisation.<sup>1156</sup>

Gem. §§ 57 Abs. 1, 81 Abs. 1 Nr. 3 BGB muss die Satzung von Verein und Stiftung Regelungen über den Organisationszweck enthalten, der bei gemeinnützigen Organisationen derart konkret umrissen sein muss, dass die Finanzverwaltung auf dessen Grundlage die Gemeinnützigkeit überprüfen kann.<sup>1157</sup> Damit ist zwar eine gewisse Zielrichtung vorgegeben. Der Satzungszweck dient jedoch mehr als genereller Existenzgrund und ist, um Flexibilität bei sich verändernden Umständen zu ermöglichen, meist sehr weit gehalten.<sup>1158</sup> Damit ist er regelmäßig zu

vage, um unmittelbare Handlungsrelevanz zu besitzen.<sup>1159</sup>

Diese Einschätzung kommt auch in einigen Kodizes zum Ausdruck. In Anlehnung an Ziff. 3.2 DCGK bestimmt Ziff. 3.1 AWOUK: „Die Geschäftsführung ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Sie stimmt diese mit dem Aufsichtsorgan ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung.“ Weniger Einfluss gewähren Ziff. 2.2, 2.3.1 Spiegelst. 2 DGK, 6.2.1 ÖNPOK (Entwurf), 1.2.3. Spiegelst. 1 VENROV dem Aufsichtsorgan, etwas ausführlicher formulieren Ziff. 2.2.2, 4.3.2 CGKL.

Überzeugend sind diese Regelungen insofern, als sie die Kompetenz gemeinsam bei Leitungs- und Aufsichtsorgan ansiedeln. In einem gemeinsamen Prozess soll gewährleistet werden, dass einerseits das volle Wissen über die Organisation eingebracht, andererseits jedoch nicht zu wenig ambitionierte oder zu unscharfe Ziele gesetzt werden. Wie notwendig eine gemeinsame Erarbeitung ist, belegt auch die Studie über Führungskräfte in deutschen gemeinnützigen Organisationen aus dem Jahr 2005. Danach beklagen sich 32% der ehrenamtlichen und 33% der hauptamtlichen Führungskräfte<sup>1160</sup>, dass die jeweils andere Gruppe unterschiedliche Zielsetzungen habe.<sup>1161</sup> Dies erstaunt freilich vor dem Hintergrund weiterer Untersuchungen nicht, die belegen, dass nur knapp die Hälfte der gemeinnützigen Organisationen in Deutschland eine Zielvereinbarung besitzt.<sup>1162</sup>

In zwei Punkten sind die Regelungen jedoch mangelhaft, was erneut an einer zu starken Orientierung am DCGK liegt. Erstens muss, wie auch die Ziff. 4.3.2 CGKL andeuten, die Letztentscheidungskompetenz hinsichtlich der Ziele beim Aufsichtsorgan liegen. Ansonsten könnte sich das Leitungsorgan gegen wichtige, aber nur mühsam zu erreichende Ziele sperren und den Maßstab der Leitungskontrolle selbst festlegen. Im Ergebnis ist dies also ein Mitbestimmungsrecht zu einer wesentlichen Organisationsfrage, durch das Prinzipal-AgentenKonflikte verringert werden können.<sup>1163</sup> Zweitens ist es verfehlt, auf die Strategie und nicht auf die Ziele abzustellen. Bereits denklogisch setzt Strategie, als Plan zur Zielerreichung,<sup>1164</sup> nämlich bestehende Ziele voraus. In den vom DCGK erfassten gewinnorientierten Unternehmen ist das Ziel, die möglichst

große finanzielle Wertsteigerung, klar. Anders ist dies jedoch in den gemeinnützigen Organisationen, die sehr unterschiedliche Ziele verfolgen. Hier ist es zunächst wichtig, dass die jeweiligen Ziele scharf umrissen werden. Die Festlegung, welches Organ darüber hinaus für die Strategieerarbeitung zuständig ist, sollte der Kodex aufgrund der organisatorischen Heterogenität des Dritten Sektors den Organisationen selbst überlassen.<sup>1165</sup>

Das Aufsichtsorgan sollte deswegen in Absprache mit dem Leitungsorgan operationale, also hinsichtlich ihres Inhalts, Ausmaßes und Zeitbezugs genau umrissene Ziele zur Ausgestaltung des Satzungszwecks in regelmäßigen, etwa jährlichen,<sup>1166</sup> Abständen festsetzen.<sup>1167</sup> Um den Zweck des Kodex zu verwirklichen, also die Effektivität der Organisationen zu steigern und als Grundlage für die Wirkungsmessung dienen zu können,<sup>1168</sup> sollten diese Ziele vor allem die Wirkung des Organisationshandelns betreffen. Dass die Ziele dabei im Einklang mit dem satzungsmäßigen Zweck stehen, ist rechtlich selbstverständlich und bedarf deswegen keiner besonderen Erwähnung.

*Ziff. 2.3.2: Das Aufsichtsorgan setzt in Absprache mit dem Leitungsorgan jährlich den Inhalt, Umfang sowie Zeitraum der Organisationsziele fest. Die Ziele beschreiben vor allem die durch das Organisationshandeln zu erreichende konkrete Wirkung.*

### 3. Selbstevaluierung der Organarbeit

Einige Kodizes sehen in Anlehnung an Ziff. 5.6 DCGK vor, dass das Aufsichtsorgan regelmäßig die Wirksamkeit seiner Tätigkeit überprüft (Ziff. 3.2 Arbeitshilfen 182, 3.3.2 Spiegelst. 6 AWOUK, 2.4.2 Spiegelst. 6 DGK). Ziff. 7.4 CGKPSA, 6.1.8 ÖNPOK (Entwurf) verlangen dies auch von dem Leitungsorgan. In den USA ist eine entsprechende Verpflichtung in Kodizes ebenfalls teilweise zu finden<sup>1169</sup> und auch der Berliner Initiativkreis sah in seinem Kodexvorschlag eine Selbstevaluierung des Aufsichtsrats vor.<sup>1170</sup> Gesetzlich ist Derartiges nicht geregelt.

Selbstevaluierungen können sowohl hinsichtlich der behandelten Themen

wie auch des Verfahrens sehr unterschiedlich ausgestaltet sein.<sup>1171</sup> So kann etwa die Anwesenheit, Vorbereitung und Leistung jedes einzelnen Organmitglieds oder die Atmosphäre, Effizienz und Entscheidungsqualität des gesamten Gremiums besprochen werden. Dies kann mithilfe formalisierter Fragebögen oder in einer offenen Runde durch Selbsteinschätzung oder Fremdbewertung, organintern oder gemeinsam mit einem Dritten erfolgen. Eine vorherrschende Form existiert jedoch nicht.<sup>1172</sup>

Die Vorstellung einer Selbstevaluierung und damit eines formellen Verfahrens zur regelmäßigen Überprüfung der eigenen Leistung scheint von vielen Organmitgliedern als unangenehm empfunden zu werden.<sup>1173</sup> Von dem Schweizer Kodifikationsprozess ist etwa bekannt, dass es zu heftigem Widerstand gegen eine entsprechende Regelung kam.<sup>1174</sup> Und auch in der Praxis gemeinnütziger Organisationen kommt es selten zu einer Selbstevaluierung - einer Studie zufolge nur in 14,7% der Fälle.<sup>1175</sup>

Bezeichnenderweise sehen die meisten Kodexregeln, erneut in Anlehnung an den DCGK, auch nur eine Pflicht zur Selbstevaluierung für die Mitglieder der Aufsichtsorgane vor. Durch eine regelmäßige Evaluierung der eigenen Arbeit kann aber in beiden Organen die aktuelle und nach einigen Jahren die Veränderung der eigenen Leistung festgestellt werden.<sup>1176</sup> Dadurch können Verbesserungspotentiale aufgedeckt<sup>1177</sup> und, wenn das Organ mehr als ein Mitglied besitzt,<sup>1178</sup> Diskussionen über zentrale Fragen der Entscheidungsfindung initiiert werden.<sup>1179</sup> Dies kann als Grundlage für Veränderungen der eigenen Arbeitsweise dienen.<sup>1180</sup> Außerdem lenkt eine Selbstevaluierung die Aufmerksamkeit auf die eigene Leistung und ruft die Verantwortung jedem einzelnen Organmitglied in Erinnerung.<sup>1181</sup> Die Selbstevaluierung ist damit auch - je nach gewähltem Verfahren - ein Überwachungsinstrument, das einen Anreiz zur gewissenhaften Aufgabenerfüllung setzt, und stärkt insgesamt die Arbeit des Organs.<sup>1182</sup>

In zwei US-amerikanischen Studien konnte der Nutzen der Selbstevaluierung von *boards* gemeinnütziger Organisationen zudem empirisch belegt werden. Zwar konnte keine signifikante Relation zwischen Selbstevaluierung und Kompetenz der *board*-Mitglieder festgestellt werden.<sup>1183</sup> Es wurde jedoch gezeigt, dass besonders effektive

Gremien häufig ihre Arbeit evaluieren<sup>1184</sup> und dass *boards* effektiver Organisationen häufiger ihre Leistung überdenken als *boards* ineffektiver Organisationen.<sup>1185</sup>

Selbstevaluierung ist somit zu Recht eines der zentralen Themen der internationalen Debatte über gute Leitungs- und Kontrollstrukturen.<sup>1186</sup> Ein Kodex sollte deswegen ebenfalls eine jährliche<sup>1187</sup> Selbstevaluierung von dem Leitungs- und dem Aufsichtsorgan verlangen.<sup>1188</sup>

*Ziff. 2.3.3: Leitungs- und Aufsichtsorgan führen jährlich eine Selbstevaluierung durch.*

#### 4. Fortbildung

Häufig wird eine mangelnde fachliche Kompetenz der Mitglieder von Leitungs- und Kontrollgremien gemeinnütziger Organisationen moniert.<sup>1189</sup> Fälschlicherweise werde angenommen, für die (ehrenamtliche) Arbeit in gemeinnützigen Organisationen sei keine besondere Qualifikation erforderlich.<sup>1190</sup> Auch im Leitungsorgan säßen häufig erfahrene Mitarbeiter der Organisation, die etwa als Sozialarbeiter, Arzt oder Wissenschaftler angefangen und schließlich auf einen Leitungsposten befördert wurden, ohne jedoch den für die neuen Aufgaben erforderlichen Sachverstand zu besitzen.<sup>1191</sup>

Eine regelmäßig stattfindende Fortbildung, wie dies zwar nicht das Gesetz, aber Ziff. 3.4 Arbeitshilfe 182, 3.3.2 Spiegelst 9 AWOUK, 5.4.5 DCGK vom Aufsichtsorgan und Ziff. 3.2.3 AWOUK, 8.4 ÖNPOK (Entwurf) vom Leitungsorgan verlangen, könnte gewährleisten, dass jedes Mitglied ein Mindestmaß an Fähigkeiten erlernt und erhält, um effektiv im Gremium zu arbeiten und die Organisation angemessen zu führen oder zu kontrollieren.<sup>1192</sup> Da diese Qualifikationen dann auch nicht mehr unabdingbare Einstellungsvoraussetzung sein müssen, wird durch Fortbildungen letztlich der Kreis potentieller Organmitglieder erweitert und die Zurückhaltung vor einer Mandatsannahme genommen.<sup>1193</sup> Dies ist gerade dann von Relevanz, wenn bei der Besetzung der Organe eine Repräsentanz unterschiedlicher Interessengruppen angestrebt wird. Eine regelmäßige Fortbildung nützt aber auch erfahrenen Organmitgliedern, die



eigene Arbeitsweise zu reflektieren, neue Impulse zu erhalten, weitere Techniken zu erlernen und sich den sich verändernden sozialen und ökonomischen Umständen anzupassen.<sup>1194</sup> Darüber hinaus ist die Fortbildung ein positives Zeichen an die Organmitglieder, dass ihre Arbeit nicht nur der Außendarstellung oder Vernetzung dient,<sup>1195</sup> sondern tatsächlich gebraucht und wertgeschätzt wird.<sup>1196</sup>

In den USA wird deswegen eine regelmäßige Fortbildung insbesondere den *board*-Mitgliedern empfohlen.<sup>1197</sup> Zudem bieten Universitäten Fortbildungsprogramme an, einige große Organisationen haben bereits spezielle eigene Programme entwickelt.<sup>1198</sup> Von Spanien wird berichtet, dass dort sogar eine Verordnung zur Fortbildung des Stiftungsorgans ermutigt.<sup>1199</sup> In Deutschland ist eine Fortbildung der Organmitglieder hingegen gesetzlich nicht erforderlich.<sup>1200</sup>

Die empirische Forschung unterstützt diese Überlegungen.<sup>1201</sup> Zwei Studien wiesen eine statistisch signifikante Verbesserung der Gremienleistung durch Fortbildungen nach.<sup>1202</sup> Eine gemeinsame Wochenendklausur<sup>1203</sup> erwies sich empirisch als geeignetes Mittel, um Gremienentwicklung anzustoßen.<sup>1204</sup> Und *boards*, die sich kontinuierlich um eine Verbesserung ihrer Arbeit bemühen, werden als besonders effektiv eingestuft.<sup>1205</sup> Eine deutsche Studie legt nahe, dass sich ehrenamtliche und hauptamtliche Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen mehr Fort- und Weiterbildung wünschen.<sup>1206</sup>

Eine Fortbildung kann sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. In Betracht kommen etwa Kurzseminare, Arbeitsgruppen und Konferenzen, eine gemeinsame Wochenendklausur, aber auch eine gegenseitige Fortbildung, eine entsprechende Lektüre, der Besuch der Organisationseinrichtungen und ein gezielter Austausch mit wichtigen Interessengruppen wie den Leistungsempfängern oder den Arbeitnehmern.<sup>1207</sup> Form, Inhalt und Häufigkeit<sup>1208</sup> der Fortbildung hängen letztlich von den spezifischen Bedürfnissen der Organisation und ihrer Organe ab.<sup>1209</sup> Dementsprechend sollte ein Kodex zwar eine Pflicht zur Fortbildung vorsehen, die Ausgestaltung jedoch in das Ermessen der Organe stellen.<sup>1210</sup>

*Ziff. 2.3.4: Leitungs- und Aufsichtsorgan sorgen für eine*

*regelmäßige Fortbildung ihrer Organmitglieder.*

## 5. Einführungsprogramm

Über regelmäßige Fortbildungen hinaus könnte ein Kodex auch (ebenfalls erstmalig) eine besondere Einführung neuer Organmitglieder verlangen. Organisationen sind komplexe Gebilde, die zu verstehen es einiger Zeit bedarf. Auch Gremien funktionieren sehr unterschiedlich. Jedes hat seine eigene Geschichte, Kultur und Regeln.<sup>1211</sup> Dies soll nicht selten dazu führen, dass sich zunächst motivierte Organmitglieder nach kurzer Zeit frustriert aus der Arbeit zurückziehen, weil sie nicht wissen, wie sie sich einbringen können.<sup>1212</sup> Bestenfalls brauchen neue Organmitglieder lange Zeit, bis sie sich in der Organisation und ihrer Rolle zurecht gefunden haben und ihre Aufgaben effektiv ausfüllen können.<sup>1213</sup> Durch besondere Einführungsprogramme (*orientation*) können hingegen neue Organmitglieder schnellstmöglich integriert werden.<sup>1214</sup> In zwei Studien wurde auch empirisch der Nutzen derartiger Einführungsprogramme nachgewiesen.<sup>1215</sup>

In der Praxis bestehen verschiedene Verfahren. In Betracht kommt etwa eine Informationsmappe über die Organisation, die Satzung, Geschäftsordnung, Geschichte, wichtige Veröffentlichungen, Jahresberichte, Bilanzen, Prüferberichte, aktuelle und aufgeschobene Fragen, Adressenlisten sowie ein Organigramm enthalten kann.<sup>1216</sup> Zudem kann ein persönliches Treffen mit wichtigen Personen der Organisation und ihren Interessengruppen organisiert werden.<sup>1217</sup> Denkbar ist auch, dass dem neuen Organmitglied ein anderes Organmitglied als Mentor zur Seite gestellt wird, das ihm im ersten Jahr Hintergründe erklärt und für Orientierungsgespräche oder Fragen zur Verfügung steht.<sup>1218</sup> Freilich können potentielle Organmitglieder aber auch in anderen Gremien der Organisation getestet und mit dieser vertraut gemacht werden.<sup>1219</sup>

Eine entsprechende Regelung sollte daher in einem Kodex nicht fehlen. Angesichts der Heterogenität im Dritten Sektor sollte jedoch die genaue Ausgestaltung wiederum in das Ermessen der Organisationen gestellt werden.<sup>1220</sup>

*Ziff. 2.3.5: Neue Organmitglieder werden durch ein Einführungsprogramm mit der Organisation sowie ihrem Organ vertraut gemacht und auf ihre Aufgaben und Verantwortung vorbereitet.*

## 6. Eindeutige Aufgabenverteilung

Die somit durch den Kodex erfolgte Zuteilung der Aufgaben und Verantwortungen stellt die Grundpfeiler guter Leitungs- und Kontrollstrukturen dar, ist aber im Detail notwendigerweise lückenhaft. Dies liegt nicht primär daran, dass die abstrakte Abgrenzung und Austarierung schwerfällt.<sup>1221</sup> Vielmehr ist dies Umsetzung einer flexiblen Regulierungsstrategie, die ein einheitlicher Kodex für den Dritten Sektor aufgrund dessen Heterogenität verfolgen muss.<sup>1222</sup> Nur so wird den verschiedenen Rechtsformen und ihren unterschiedlichen Ausprägungen Rechnung getragen und Freiraum für eine Feinjustierung im Einzelfall gelassen. Diesen Freiraum kann jede Organisation nutzen, um ihre Aufgabenverteilung an ihre konkreten Bedürfnisse anzupassen, wobei das Grobraster der Struktur häufig schon mit entsprechenden Satzungsbestimmungen durch die Mitglieder oder die Stifter vorgegeben sein wird.<sup>1223</sup>

Dies darf allerdings nicht bedeuten, dass eine klare und detaillierte Aufgabenverteilung abseits dieser Grundpfeiler unterbleiben kann, da die Gefahren ungeklärter und sich überschneidender Aufgabenkreise weiterhin bestehen. Deswegen sollte ein Kodex in Anlehnung an die bestehenden Kodexregeln vorsehen, dass die weiteren Aufgabenbereiche in der Organisation (Ziff. 4.2 Arbeitshilfen 182, 2.2.5 CGKL, II.2.1 LDZI, 1.1 VENROV) und innerhalb der Organe (Ziff. 4.1 Arbeitshilfen 182, 4.2.1 DCGK, 6.2.4 Spiegelst. 6 und 7, 7.2.3 ÖNPOK (Entwurf)) klar verteilt werden, wofür eine Geschäftsordnung (vgl. auch Ziff. 5.1.3 DCGK, 2.4.2 Spiegelst. 5 DGK, II.2.c.3.3 LDZI) besonders geeignet erscheint.<sup>1224</sup>

*Ziff. 2.3.6: Das Leitungs- und das Aufsichtsorgan legen in einer gemeinsamen Geschäftsordnung ihre Aufgaben und Verantwortung fest. Besteht ein Organ aus mehreren Personen,*

*beschließt das Organ die organinterne Aufgabenverteilung.*

## **H. Zusammensetzung der Organe**

Der zukünftige Kurs einer Organisation hängt maßgeblich von den Personen in dem Leitungs- und dem Aufsichtsorgan ab.<sup>1225</sup> Regeln über die Zusammensetzung dieser Organe können Fehlentwicklungen vorbeugen sowie personelle Veränderungen erleichtern<sup>1226</sup> und unterstützen damit eine effektive Organarbeit.<sup>1227</sup> Zudem sind die beiden Organe das Gesicht der Organisation.<sup>1228</sup> Weil die Organisationsleistung im Dritten Sektor häufig schwer einzuschätzen ist, wird die Organisation regelmäßig nach ihren Organmitgliedern beurteilt.<sup>1229</sup>

Entsprechende Regeln sind daher klassischer Teil von Leitungs- und Kontrollstrukturen.<sup>1230</sup> Da für gemeinnützige Organisationen gesetzlich kaum Regeln bestehen,<sup>1231</sup> ist dies ein wichtiger Regelungsgegenstand eines Kodex.<sup>1232</sup> Dabei muss einer Normierung der Spagat gelingen, einerseits notwendige Voraussetzungen festzulegen, andererseits jedoch den Kreis möglicher Kandidaten nicht durch überzogen hohe Anforderungen unnötig einzuschränken.<sup>1233</sup>

### *I. Bestellungs- und Abberufungskompetenz*

Aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie ist die Kompetenz, den Agenten zu bestellen und abzuberufen, ein wichtiges Mittel zur Verringerung von Prinzipal-Agenten-Konflikten.<sup>1234</sup> So kann durch die Erstbestellung zunächst ein guter Agent ausgewählt werden. Und durch die angedrohte oder tatsächliche Nichtwiederbestellung oder Abberufung können schlechte Agenten diszipliniert werden. Für beides ist erstens eine gute Kenntnis über Organisation und Arbeitsplatz des Agenten erforderlich. Und zweitens sollte die Entscheidung durch Personen erfolgen, die unabhängig und im Interesse der Organisation entscheiden.

Die Bestellung eines neuen Organmitglieds kann in Verein und Stiftung auf fünf verschiedene Art und Weisen erfolgen: Das Organ kann kraft

seiner familiären, politischen oder kirchlichen (sog. *geborenen*) Position,<sup>1235</sup> durch einen externen Dritten, durch das Organ selbst (*Kooptation*), durch die Mitgliederversammlung oder durch ein anderes Organ bestellt werden.<sup>1236</sup> Die Abberufung erfolgt durch dieselben Personen und Organe oder die Amtszeit endet nach einem zuvor bestimmten Zeitraum (z.B. nach 5 Jahren) oder mit dem Eintritt eines Ereignisses (z.B. Erreichen eines Alters, Aufgabe des politischen Amtes, rechtskräftige strafrechtliche Verurteilung).<sup>1237</sup>

Durch die Kooptation wird ein schnelles Verfahren gewährleistet und die Entscheidung in die Hände derjenigen gelegt, die die beste Kenntnis über den Arbeitsplatz haben;<sup>1238</sup> durch die gemeinsame Arbeit können die Mitglieder des Organs die Leistung der jeweils anderen und die benötigte Qualifikation neuer Mitglieder am besten einschätzen. Andererseits ist eine unabhängige Interessenwahrnehmung am wenigsten gewährleistet, weil sich die Agenten insoweit selbst kontrollieren. Bereits bei der Bestellung werden die Organmitglieder geneigt sein, Personen auszuwählen, die ihnen ähnlich sind<sup>1239</sup> und weder durch eine besondere Sachkenntnis oder ein neues Profil noch durch eine kritische Haltung unangenehm werden können.<sup>1240</sup> Um wiedergewählt und nicht abgesetzt zu werden, muss sich jedes Mitglied die Sympathie der anderen erhalten, was zu einer konsensgetriebenen Arbeitsweise führt. Zugleich werden Mitglieder deswegen aber seltener und weniger engagiert neue Sichtweisen eröffnen oder gar Fehlern der anderen Mitglieder nachgehen.<sup>1241</sup> Konformität und Sympathie erhalten so Vorrang vor sachlichen Aspekten.<sup>1242</sup> Schließlich ist (empirisch belegt)<sup>1243</sup> fast jedes Gremium von seiner Arbeit überzeugt und wird daher nur im Extremfall eine Nichtwiederbestellung oder Abberufung ungeeigneter Mitglieder in Betracht ziehen. Die von der Bestellungs- und Abberufungskompetenz ausgehende Disziplinierungswirkung ist somit bei der Kooptation gering.<sup>1244</sup>

Die Bestellung durch einen externen Dritten ist mit der Bestellung eines geborenen Mitglieds vergleichbar, weil auch der externe Dritte meist seine Bestellungskompetenz aufgrund einer zuvor festgelegten abstrakten Eigenschaft (z.B. einer familiären, politischen oder kirchlichen Position) erhält.<sup>1245</sup> Der externe Dritte und das geborene Mitglied fühlen sich meist

bestimmten außerhalb der Organisation liegenden Personen oder Ideen verpflichtet.<sup>1246</sup> Dies hat der Satzungsgeber aber regelmäßig vorhergesehen und sogar bezweckt, um durch diese Abhängigkeit ein besonderes Interesse durchzusetzen. Ist etwa das Organ einer Stiftung, die ein kirchliches Krankenhaus betreibt, mit oder von dem örtlichen Pfarrer zu besetzen, soll gerade dadurch der Einfluss der Pfarrei gewährleistet werden. Da das externe Mitglied und der geborene Dritte anhand zuvor bestimmter Kriterien bestimmt werden, ist jedoch ihre Eignung nicht in jedem Einzelfall sichergestellt.<sup>1247</sup> Der Pfarrer etwa mag weder die nötige Kenntnis noch das Interesse mitbringen, um das Krankenhaus selbst zu leiten oder die richtige Leitung auszuwählen. Ein entscheidender Unterschied zwischen beiden Bestellungsarten besteht jedoch in ihrer Disziplinierungswirkung: Ein externer Dritter kann zumeist freier entscheiden, ein Mitglied des Organs nicht wiederzubestellen oder abzurufen. Geborene Mitglieder können typischerweise nur bei besonders schweren Verstößen durch die Mitgliederversammlung oder die Stiftungsaufsicht<sup>1248</sup> abberufen werden. Sowohl die Besetzung mit geborenen Mitgliedern als auch durch externe Dritte erlaubt somit eine Gestaltung, die einen gewissen Einfluss sichert; aber es hängt häufig vom Zufall ab, ob dies fähige und engagierte Personen sind. Im Falle geborener Mitglieder entfällt die Disziplinierungswirkung der Bestellungs- und Abberufungskompetenz nahezu vollständig.

Wenn Bestellung und Abberufung durch eine Mitgliederversammlung erfolgen, hat dies ähnliche Vorzüge, wie wenn diese durch einen externen Dritten vorgenommen werden. Auch hier ist regelmäßig eine höhere Unabhängigkeit und Disziplinierung als im Falle der Kooptation und der Bestellung geborener Mitglieder gewährleistet. Anders als bei externen Dritten ist bei (wählenden) Mitgliedern auch ein Interesse für die Organisation sichergestellt. Mitgliederversammlungen bergen jedoch zwei Gefahren. Erstens sind sie häufig schlecht besucht<sup>1249</sup> oder werden durch Satzungsgestaltungen bewusst derart klein gehalten, dass sie nahezu vollständig mit Funktionären besetzt sind. Und zweitens können ein bestimmter Anlass oder bestimmte Personengruppen die Stimmung auf einer Mitgliederversammlung kurzfristig stark beeinflussen.<sup>1250</sup> Dies kann dazu führen, dass weniger sachkundige Personen aufgrund sachfremder Erwägungen ihre Wahlentscheidung treffen.

Die Gefahren einer unsachgemäßen Entscheidung werden für die Organisation verringert, ohne dass der jeweils gewünschte Einfluss entfällt, wenn die vorgenannten Bestellungsarten auf die Bestellung des Aufsichtsorgans beschränkt werden und das Aufsichtsorgan seinerseits das Leitungsorgan bestellt. Dadurch würde sich der Kodex einerseits in die bestehenden Strukturen einfügen, andererseits würde die Bestellung des Leitungsorgans auf die bestmögliche Art erfolgen. Denn das Aufsichtsorgan kennt typischerweise durch seine Überwachungstätigkeit die bisherige Leistung und die zukünftigen Bedürfnisse des Leitungsorgans.<sup>1251</sup> Und außerdem erhält das Aufsichtsorgan mit diesen Kompetenzen ein wesentliches Instrument zur Durchsetzung seines Überwachungsauftrags.<sup>1252</sup> Schließlich kann es bei Konflikten mit Mitgliedern des Leitungsorgans stets eine Wiederbestellung ablehnen, dieses abberufen oder jedenfalls damit drohen.

Es erstaunt deswegen nicht, dass letztere Konzeption vielen Regelungen zugrunde liegt. So ist etwa in der Aktiengesellschaft der Aufsichtsrat für die Bestellung und Abberufung des Vorstands zuständig (§ 84 Abs. 1 und 3 AktG, Ziff. 5.1.2 DCGK).<sup>1253</sup> Auch die Kodizes des Dritten Sektor sehen zumeist vor, dass ein Aufsichtsorgan das Leitungsorgan bestellt (Ziff. 2.4.2 Spiegelst. 3 DGK, 6.2.4 Spiegelst. 8 ÖNPOK (Entwurf), 1.2.2. Spiegelst. 4 VENROV) oder jedenfalls an der Bestellung mitwirkt (Ziff. 4.1 Arbeitshilfen 182). Die Abberufung wird durch die Kodizes meist nicht geregelt, wofür jedoch kein sachlicher Grund ersichtlich ist. Auch in der Praxis großer gemeinnütziger Organisationen ist die Bestellung und Abberufung des Leitungsorgans durch das Aufsichtsorgan weit verbreitet. Dies gilt nicht nur für Stiftungen, die -ab einer gewissen Größe regelmäßig - neben dem Vorstand ein weiteres Organ vorsehen,<sup>1254</sup> sondern auch für große Vereine wie etwa die Fußballvereine der deutschen Bundesliga.<sup>1255</sup>

Aus dem Blickwinkel vorbildlicher Leitungs- und Kontrollstrukturen ist die Bestellung und Abberufung des Leitungsorgans durch ein Aufsichtsorgan somit vorzugswürdig.<sup>1256</sup> Das Aufsichtsorgan hingegen wird regelmäßig<sup>1257</sup> und sollte im Verein ausnahmslos durch die Mitgliederversammlung bestellt sowie abberufen werden, weil dadurch die von diesen Kompetenzen ausgehende Disziplinierungswirkung am ehesten gewährleistet wird.<sup>1258</sup> Besonders untauglich erscheinen die Kooptation

(vgl. auch Ziff. 3.1 Arbeitshilfen 182)<sup>1259</sup> sowie die Bestellung geborener Mitglieder (Ziff. 2.4.1 DGK), weil hier die Disziplinierungswirkung der Bestellungs- und Abberufungskompetenz fast vollständig entfällt. Um allerdings den Rechtstatsächlichkeiten in Stiftungen nachzukommen, empfiehlt sich für diese kein generelles Verbot von Kooptation und geborenen Mitgliedern, sondern in Anlehnung an Ziff. 2.4.1 DGK nur eine Höchstgrenze für derartig bestellte Mitglieder. Damit schließlich organschaftliche und vertragliche Kompetenzen gleichlaufen, sollte Entsprechendes für eine etwaige Anstellung und Kündigung gelten (ähnlich auch Ziff. 2.4.2 Spiegelst. 3 DGK, 6.2.4 Spiegelst. 8 ÖNPOK (Entwurf), etwas weicher ist Ziff. 4.1 Arbeitshilfen 182).<sup>1260</sup>

*Ziff. 3.1.1: Das Aufsichtsorgan bestellt die Mitglieder des Leitungsorgans und kann die Bestellung widerrufen.*

*Ziff. 3.1.2: Das Aufsichtsorgan wird durch die Mitgliederversammlung oder einen externen Dritten bestellt und abberufen. In Stiftungen können Mitglieder des Aufsichtsorgans durch Kooptation oder geborene Mitglieder besetzt werden, soweit diesen nicht die Stimmenmehrheit im Aufsichtsorgan zukommt.*

*Ziff. 3.1.3: Entsprechendes gilt für eine etwaige Anstellung und Kündigung.*

## *II. Anzahl der Organmitglieder*

Gegenstand vieler Untersuchungen und Kodexregeln ist ferner die optimale Mitgliederanzahl in einem Gremium. Durch eine große Zahl an Organmitgliedern kann die Arbeit unterschiedlicher Personen und eine Repräsentanz verschiedener Interessengruppen sichergestellt werden.<sup>1261</sup> Dies kann nicht nur eine Vernetzung der Organisation fördern, was jedenfalls bei US-amerikanischen *nonprofit organizations* für die Mittelakquise von Bedeutung ist.<sup>1262</sup> Durch unterschiedliche Personen wird vor allem ein breites Spektrum an Fähigkeiten, Erfahrungen, Meinungen und Perspektiven gewährleistet.<sup>1263</sup>

Andererseits erfordern große Gruppen einen hohen



Koordinierungsaufwand und sind, wenn die Organmitglieder eine Vergütung erhalten, teuer.<sup>1264</sup> Mit zunehmender Gremiengröße nimmt zudem die Komplexität der Entscheidungsfindung zu.<sup>1265</sup> Dies macht eine starke Formalisierung der Arbeit erforderlich, was die Handlungsmöglichkeiten, etwa eine direkte Kommunikation zwischen den Mitgliedern, einschränkt.<sup>1266</sup> Weil sowohl der eigene Beitrag als auch ein mangelnder Arbeitseinsatz weniger klar zutage treten, nimmt das Verantwortungsgefühl des Einzelnen häufig ab (sog. Trittbrettfahrerproblem).<sup>1267</sup> Im Extremfall bildet sich in einem großen Gremium eine kleine Gruppe heraus, die faktisch die Führung übernimmt, wodurch letztlich der Vorteil eines größeren Organs verloren geht.<sup>1268</sup> Die Arbeit in kleineren Gremien ist hingegen flexibler und vertrauter.<sup>1269</sup> Dies führt zu einer größeren Identifikation des einzelnen Mitglieds mit seinem Gremium sowie der Arbeit und einer höheren Kohäsion der Gruppe.<sup>1270</sup> Die Anwesenheit aller ist außerdem einfacher zu erreichen und aus Erfahrungen lässt sich als kleine Gruppe schneller lernen.<sup>1271</sup> Dadurch können kleine Organe Entscheidungen insgesamt schneller und einvernehmlich treffen.<sup>1272</sup>

Zahlreiche empirische Untersuchungen haben sich ebenfalls mit der Organgröße von *US-boards* beschäftigt und kommen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Bei Gremien mit einer Größe von 30 oder mehr Personen nahmen mit zunehmender Größe die Anwesenheitsquote bei den Sitzungen und die Überwachungstätigkeit über den CEO ab, nicht hingegen die für die Gremienarbeit aufgewandte Zeit.<sup>1273</sup> Zudem stiegen die Ausgaben für Spendenwerbung im Verhältnis zu den Gesamtausgaben.<sup>1274</sup> Mit der Größe des Gremiums nahmen jedoch auch die Häufigkeit und die Höhe der Spenden jedes einzelnen Mitglieds<sup>1275</sup> und die Fähigkeit zur Mittelakquise zu.<sup>1276</sup> Ein empirischer Beleg für die bessere gesellschaftliche Verankerung von Organisationen durch große Gremien konnte nicht erbracht werden.<sup>1277</sup> Ebenso wurde kein Zusammenhang zwischen der Gremiengröße und der Gremieneffektivität festgestellt.<sup>1278</sup> Dafür wurde jedoch eine positive Korrelation mit der Organisationseffektivität nachgewiesen: Je kleiner das *board*, desto effektiver war die Organisation.<sup>1279</sup>

Der Vorstand einer deutschen Genossenschaft mit mehr als 20 Mitgliedern

besteht aus mindestens zwei Personen (§ 24 Abs. 2 GenG), der Aufsichtsrat aus mindestens drei (§ 36 Abs. 1 S. 1 GenG). Das AktG und GmbHG sehen eine Höchstzahl der Aufsichtsratsmitglieder vor, die je nach Grundkapital zwischen neun und 21 beträgt (§§ 95 AktG, 52 Abs. 1 S. 1 GmbHG). Für die (anderen) gemeinnützigen Organisationen schreibt das Gesetz keine Regeln vor.<sup>1280</sup> In den Kodizes finden sich jedoch häufig Mindestgrößen. So werden im Aufsichtsorgan mindestens drei (Ziff. 3.1 Arbeitshilfen 182, II.2.c.4 LDZI 1) oder fünf (Ziff. 1.2.2 Spiegelst. 2 VENROV ab 50 Hauptamtlichen) Personen verlangt. Im Leitungsorgan fordern Ziff. 4.2.1 DCGK, II.1 Spiegelst. 1 GDS, II.2.a.1.1 LDZI (ab jährlichen Gesamteinnahmen von 2 Mio. Euro), 6.1.3 ÖNPOK (Entwurf), 1.2.3. Spiegelst. 3 VENROV (ab 50 Hauptamtlichen) mindestens zwei Mitglieder, Ziff. II.2.a.1.1 LDZI (wenn mit Ehrenamtlichen besetzt) mindestens drei und Ziff. 1.2.3. Spiegelst. 2 VENROV (wenn mit Ehrenamtlichen besetzt) mindestens fünf.

In der Praxis dominieren kleinere Gremien, wobei die Leitungsorgane kleiner als die Aufsichtsorgane sind. In einer Studie über (auch gemeinnützige) Krankenhäuser gaben 55,6% an, über zwei oder mehr Geschäftsführer zu verfügen. In 62,9% der Aufsichtsräte saßen ein bis 10, in 18% elf bis 14 und in 17,1% über 14 Mitglieder.<sup>1281</sup> Zwei weitere Studien haben zudem die Anzahl der Organmitglieder in Stiftungen untersucht. Von den Stiftungen mit hauptamtlich besetzten Leitungsorganen besitzen danach 58% ein und jeweils 21% zwei oder mehr Mitglieder.<sup>1282</sup> In Stiftungen liegt der Median der Organgröße bei der Geschäftsführung bei eins, beim Vorstand bei drei, beim Beirat sowie beim Aufsichtsrat bei fünf, beim Stiftungsrat bei sechs und beim Kuratorium bei sieben Personen, wobei Vorstand, Beirat und Aufsichtsrat höchstens jeweils 28-37 Mitglieder hatten.<sup>1283</sup>

In einigen, insbesondere den kürzlich reformierten ausländischen Rechtsordnungen ist die Größe des strategischen Leitungsorgans gemeinnütziger Organisationen geregelt. Zumeist werden drei Organmitglieder gefordert. Dies gilt etwa für die *nonprofit organizations* in zahlreichen US-Staaten<sup>1284</sup> und für Stiftungen einiger europäischer Länder, namentlich Belgien, Dänemark, Finnland, Irland, Malta, Rumänien, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechien, für lettische Stiftungen ohne Aufsichtsorgan, für norwegische Stiftungen ab einem

Stiftungsvermögen von drei Mio. Kronen (ca. 370.000 Euro) und für die österreichische Privatstiftung.<sup>1285</sup> Das Organ einer chinesischen Stiftung muss mindestens fünf und darf höchstens 25 Organmitglieder haben.<sup>1286</sup> In Frankreich kommt es trotz einer rechtlich unverbindlichen Empfehlung faktisch zu Stiftungen mit sieben bis zwölf Organmitgliedern.<sup>1287</sup> Auch die Entwürfe des europäischen Stiftungsstatuts sehen ein Leitungsorgan mit mindestens drei Organmitgliedern vor.<sup>1288</sup> Besonders ausführlich ist das österreichische Vereinsrecht, das im Leitungsorgan mindestens zwei Personen und im fakultativen Aufsichtsrat mindestens drei Personen verlangt (§ 5 Abs. 3 S. 1, Abs. 4 S. VerG).<sup>1289</sup>

Genaue Festlegungen der Organgröße gibt es aus gutem Grund nicht. Wie die vorangestellten Überlegungen zeigen, sind die Einflussfaktoren zu vielseitig, als dass eine einzige Größe für sämtliche Organe aller gemeinnützigen Organisationen sinnvoll wäre.<sup>1290</sup> Überlegenswert erscheint jedoch die Normierung einer Unter- und Obergrenze. Am häufigsten findet sich in den Kodizes und ausländischen Rechtsordnungen eine Untergrenze von drei Personen. Dies scheint in der Konzeption dieses Kodex für das Aufsichtsorgan sinnvoll.<sup>1291</sup> Dadurch können erstens verschiedene Interessengruppen im Aufsichtsorgan repräsentiert werden.<sup>1292</sup> Zweitens wird durch mehrere Organmitglieder ein gewisses Maß an organinterner Kontrolle gewährleistet.<sup>1293</sup> Drittens wird im Regelfall einer Blockade zwischen zwei Personen vorgebeugt und bei Wegfall eines Mitglieds jedenfalls auch die Handlungsfähigkeit des Organs sichergestellt.<sup>1294</sup> Und schließlich können Aufgaben zwischen den Ehrenamtlichen, die weniger Zeit aufwenden, aufgeteilt,<sup>1295</sup> Fragen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, für Standpunkte argumentiert und dadurch insgesamt der Entscheidungsprozess versachlicht werden.<sup>1296</sup>

Für das Leitungsorgan gelten andere Anforderungen. Die Repräsentanz wichtiger Interessengruppen ist nämlich im Leitungsorgan in der Regel nicht unbedingt erforderlich.<sup>1297</sup> Außerdem wird die Kontrolle der Führungspersonen nach dem Kodex bereits durch das Aufsichtsgremium gewährleistet, sodass es nicht unbedingt mehrerer Organmitglieder zur organinternen Kontrolle bedarf.<sup>1298</sup> Diese Erwägung scheint auch für die ausdifferenzierte lettische Regelung ausschlaggebend gewesen zu sein, die eine Mindestzahl an Leitungsorganmitgliedern nur bei Stiftungen ohne

Aufsichtsorgan fordert. Ferner kann bei Wegfall der einzigen Person des Führungsorgans die Handlungsfähigkeit der Organisation durch einen der anderen Hauptamtlichen und notfalls durch das Aufsichtsorgan selbst sichergestellt werden. Und schließlich würde die Einrichtung eines größeren Leitungsgremiums kleine Organisationen überfordern. Gegen diese Erwägungen sprechen letztlich auch nicht Kodexregeln, die eine Mindestgröße des Leitungsorgans vorsehen. Diese betreffen im Vergleich zu dem hier zu erarbeitenden Kodex entweder nur ehrenamtliche Leitungsorgane, sehr viel größere Organisationen oder sehen kein vergleichbares Aufsichtsorgan vor. Deswegen ist unter dem Strich eine Mindestzahl von Organmitgliedern im Leitungsorgan nicht angebracht.<sup>1299</sup>

Als Höchstgrenze werden in der Literatur zwischen fünf und 18<sup>1300</sup>, meist jedoch zehn<sup>1301</sup> Mitglieder empfohlen. Die besseren Gründe sprechen für ein solches, tendenziell kleineres Gremium.<sup>1302</sup> Die Vorteile besonders großer Gremien, also Repräsentanz verschiedener Interessengruppen, Vernetzung und Meinungspluralität, scheinen auch in Gremien mit zehn Personen noch gewährleistet zu sein. Will eine Organisation darüber hinausgehend Organposten verteilen, etwa um kenntnis- und einflussreiche Personen an die Organisation zu binden, empfiehlt sich die Einrichtung von Beratungs- und Honoratiorengremien.<sup>1303</sup> Dadurch wird einerseits die Arbeitsfähigkeit der Kerngremien sichergestellt. Andererseits kann die Organisation auf die spezifische Kompetenz der weiteren Gremien rekurrieren, ohne notwendigerweise auf deren besonderen Arbeitseinsatz angewiesen zu sein. Die weniger zeitaufwendige Arbeit in diesen Gremien kann umgekehrt auch als Argument genutzt werden, um weitere Personen für diese Gremien zu gewinnen und Einsatz von Mitgliedern der Kerngremien zu fordern.

*Ziff. 3.2.1: Das Aufsichtsorgan besteht aus mindestens drei und höchstens zehn Mitgliedern.*

*Ziff. 3.2.2: Das Leitungsorgan besteht aus bis zu zehn Mitgliedern.*

### *III. Eigenschaften der Organmitglieder*

## 1. Alter

Mit dem Alter wächst die Erfahrung und, was für die USA auch empirisch nachgewiesen wurde, der Zeiteinsatz für die *board*-Arbeit in gemeinnützigen Organisationen.<sup>1304</sup> Gleichzeitig steigt jedoch auch die Wahrscheinlichkeit altersbedingter Defizite; Belastungsfähigkeit und Innovationskraft nehmen ab.<sup>1305</sup> Altersgrenzen sind daher aus Leistungsgründen gerechtfertigt<sup>1306</sup> und verstoßen bereits deswegen nicht gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz des AGG.<sup>1307</sup>

Ein Mindestalter für Organmitglieder gemeinnütziger Organisationen, wie dies etwa Spanien, Slowenien, Schweden, England und Wales mit einem grundsätzlichen Bestellungsverbot von Minderjährigen vorsehen,<sup>1308</sup> erscheint nicht zwingend. Die Gefahr, dass Minderjährige trotz ihrer mangelnden Erfahrung bestellt werden, besteht nur in schwer vorzustellenden Ausnahmekonstellationen. In einigen Organisationen kann die Expertise jüngerer Menschen sogar förderlich sein, etwa weil sie als Leistungsempfänger einen besonderen Einblick in die Organisationsarbeit haben. So erlauben England und Wales, dass Jugendliche in das Organ bestellt werden dürfen, wenn die Organisation in der Jugendarbeit tätig ist.<sup>1309</sup>

Anders beurteilen sich die Interessen für die Einführung einer Höchstgrenze.<sup>1310</sup> Zum einen besteht die Gefahr, dass alternde Gremien, sei es für das eigene oder für ein anderes Gremium, seinerseits wieder ältere Organmitglieder bestellen. Zum anderen fällt es gelegentlich schwer, solche Mitglieder ab- oder nicht wiederzuberufen, die schon zu lange mit der Organisation verbunden sind.<sup>1311</sup> Im Falle von Kooptation oder unbeschränkten Amtszeiten ist diese Gefahr besonders groß.<sup>1312</sup> Eine formale Altersgrenze kann deswegen bei notwendigen personellen Veränderungen helfen, ohne dass es zu einem Gesichtsverlust kommt.<sup>1313</sup>

Eine in Schweizer Unternehmer- und Arbeitgeberverbänden häufig anzutreffende Bestimmung fordert, dass die Organmitglieder selbst noch berufstätig sind.<sup>1314</sup> Dies scheint für gemeinnützige Organisationen, in denen sich Personen im Ruhestand vermehrt engagieren,<sup>1315</sup> wenig zielführend. Die Altersgrenze für Vorstände börsennotierter Gesellschaften

liegt zumeist zwischen 60 und 63 Jahren.<sup>1316</sup> Für deren Aufsichtsräte und generell Organe gemeinnütziger Organisationen haben sich Altersgrenzen zwischen 70 und 75 Jahren etabliert.<sup>1317</sup> In den USA liegt das Höchstalter der Organmitglieder bei 70 Jahren.<sup>1318</sup> Bereits diese erheblichen Unterschiede zeigen, dass eine starre Altersgrenze der Heterogenität des Dritten Sektors nicht gerecht würde. Als Vorbild können daher die Ziff. 5.1.2, 5.4.1 DCGK dienen, die 93% der DAX- und 71% aller börsennotierten Gesellschaften befolgt haben und an die auch Ziff. 3.1, 4.1 Arbeitshilfen 182 angelehnt sind.<sup>1319</sup> Danach müssen die Organisationen selbst eine Altershöchstgrenze festlegen, wobei Inhalt sowie Art und Weise der Festlegung im Ermessen der jeweiligen Organisation liegt.<sup>1320</sup>

*Ziff. 3.3.1: Die Organisation legt jeweils eine Altershöchstgrenze für die Mitglieder des Leitungs- und des Aufsichtsorgans fest.*

## 2. Amtszeit

Eng mit den Überlegungen zur Altersgrenze ist die Frage verbunden, ob Organmitglieder nach einer bestimmten Zeit aus dem Organ ausscheiden sollten (sog. Amtszeit). Davon zu trennen ist die Frage, für welche Dauer das Organmitglied jeweils bestellt werden sollte, bevor über eine Verlängerung durch eine erneute Bestellung entschieden wird (sog. Bestelldauer).<sup>1321</sup> Weder im Vereins- und Stiftungsrecht<sup>1322</sup> noch in den Kodizes des Dritten Sektors finden sich Regeln zur Amtszeit. Zwar wird teilweise von einer Amtszeitbegrenzung gesprochen (Ziff. 4.1 Arbeitshilfen 182, 1.1.3. CGKDW, 1.2.2 Spiegelst. 2 VENROV), aber inhaltlich wohl eine Beschränkung der Amtsperiode gemeint.<sup>1323</sup> Nur Ziff. II.2.c.6.3 LDZI empfiehlt, dass Mitglieder des Aufsichtsorgans diesem nicht länger als 10 Jahre angehören. Die ehrenamtliche, nicht unbedingt organschaftliche Tätigkeit in deutschen gemeinnützigen Organisationen beträgt zu etwa 40% unter 10 Jahre und zu etwa 30% 10-20 Jahre.<sup>1324</sup> In deutschen Stiftungen arbeiten Vorstandsmitglieder im Durchschnitt seit knapp 9 Jahren, die Hälfte (47%) seit unter 5 Jahren und ein Drittel (33,7%) seit 5-10 Jahren. Geschäftsführer sind durchschnittlich etwas länger im Dienst der Stiftung als die Vorstandsmitglieder.<sup>1325</sup>

Eine generelle Amtszeitbeschränkung kann ebenso wie die Altersgrenze die gerade in gemeinnützigen Organisationen bestehende Gefahr verringern, dass das Organ durch amtsmüde oder ideenlose Mitglieder, die keiner zu ersetzen wagt oder die nicht mehr richtig beaufsichtigen oder beaufsichtigt werden, an Effektivität einbüßt.<sup>1326</sup> Außerdem tragen neue Organmitglieder zu einer besonderen Innovationskraft und Lebendigkeit auf Organebene und damit zu einer Revitalisierung der Arbeit bei.<sup>1327</sup> Gleichzeitig profitieren auch die nachgelagerten Ebenen, wenn aus ihnen regelmäßig Personen zu Organmitgliedern aufsteigen können. Dann besteht nämlich für neu zu der Organisation stoßende Personen eine schnellere Aufstiegsmöglichkeit, was die Attraktivität der Arbeit erhöhen kann.<sup>1328</sup> Wird die Amtszeit stark begrenzt, müssten allerdings hauptamtliche Organmitglieder während ihrer Lebensarbeitszeit die Organisationen mehrfach wechseln. Dies hat den Vorteil, dass die Leiter stärker von dem Erfolg der Organisation abhängen und somit Prinzipal-Agenten-Konflikte reduziert werden, weil die Leiter nur bei einer erfolgreichen Organisationsführung eine interessante neue Stelle erhalten können.<sup>1329</sup> Der Markt für Führungspersonen würde also effektuiert. Auch führt eine Amtszeitbeschränkung möglicherweise zu einer Unabhängigkeit der Organisation von den Organmitgliedern und jedenfalls zu einer stärkeren Stellung des jeweiligen Berufsorgans.<sup>1330</sup> Und gesamtgesellschaftlich wird durch den Wechsel der Organmitglieder der Wissensaustausch zwischen den Organisationen gefördert.

Eine Amtszeitbegrenzung birgt jedoch gerade auch für gemeinnützige Organisationen erhebliche Gefahren. Zunächst verhindert eine regelmäßige Rotation Kontinuität. Strategien können nicht langfristig erarbeitet, Netzwerke nicht errichtet und Arbeitsabläufe nicht eingespielt werden.<sup>1331</sup> Außerdem wird organisationsspezifische Sachkenntnis und Erfahrung nur bedingt aufgebaut.<sup>1332</sup> Aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie erscheint es zudem wahrscheinlich, dass sich ein Agent bei kurzer Vertragsdauer nur wenig an die Organisation bindet und vorrangig die eigenen, kurzfristigen Interessen verfolgt.<sup>1333</sup> Bedeutsam ist auch der ohnehin bestehende Personalmangel im Dritten Sektor.<sup>1334</sup> Gerade, aber nicht nur für ehrenamtliche Organtätigkeiten ist es schwierig, geeignete Personen zu finden. Es erscheint vor diesem Hintergrund wenig sachgerecht, durch eine Amtszeitbegrenzung die Attraktivität der

Positionen zusätzlich zu verringern und kompetente Personen zu verlieren.<sup>1335</sup> Dies gilt umso mehr, als jedenfalls gem. § 27 Abs. 1 S. 1 BGB eine Abberufung jederzeit möglich ist<sup>1336</sup> und einer Amtsträgheit durch eine Altersgrenze begegnet werden kann.

Auch empirische Studien haben den Nutzen einer Amtszeitbeschränkung nicht belegt. Eine lange Amtszeit hat zwar nach einer Studie einen negativen Effekt auf die Überwachungstätigkeit und Anwesenheit im *board*.<sup>1337</sup> Ein häufiger Wechsel der *board*-Mitglieder hat jedoch nach anderen Untersuchungen keinen positiven Einfluss auf die Organisationseffizienz,<sup>1338</sup> und eine Limitierung der Amtszeit keinen Einfluss auf die Organisationseffektivität.<sup>1339</sup> Eine Beschränkung der Amtszeit empfiehlt sich daher für einen Kodex nicht.

### 3. Bestelldauer

Entscheidet man sich gegen eine Beschränkung der gesamten Amtszeit, fragt sich schließlich, ob die Amtsperiode der einzelnen Bestellungen begrenzt werden sollte. Im Dritten Sektor sehen einige Kodizes ebenso wie Ziff. 5.1.2 DCGK Regeln zur Bestelldauer der Organmitglieder vor. Nach Ziff. 3.1, 4.1 Arbeitshilfen 182, 3.3.1 AWOUK, 1.2.2 Spiegelst. 2 VENROV sollte die Bestelldauer zeitlich befristet sein, gem. Ziff. 1.1.3 CGKDW kann diese geregelt werden. Konkrete Obergrenzen normieren Ziff. 3.1 Arbeitshilfen 182 (sechs Jahre) sowie Ziff. II.2.c.6.1 LDZI, 6.1.4 ÖNPOK (Entwurf) (fünf Jahre).

Eine limitierte Bestelldauer für die Organe von Verein und Stiftung ist gesetzlich nicht vorgesehen, selbst eine Bestellung auf Lebenszeit ist also zulässig.<sup>1340</sup> Dies wird damit gerechtfertigt, dass jedenfalls der Vereinsvorstand gem. § 27 Abs. 1 S. 1 BGB jederzeit auch ohne einen sachlichen Grund abberufen werden kann.<sup>1341</sup> Freilich setzt dies jedoch eine funktionsfähige Mitgliederversammlung voraus. Außerdem bestehen auch hier weite Gestaltungsspielräume im Rahmen der §§ 134, 138, 242 BGB für abweichende Satzungsregeln.<sup>1342</sup> Bei Stiftungen fehlt nicht nur die Mitgliederversammlung, sondern § 86 S. 1 BGB verweist nicht einmal auf § 27 Abs. 1 S. 1 BGB, weswegen dem Satzungsgeber hier ein noch



viel größerer Spielraum zugestanden wird.<sup>1343</sup> Wie häufig tatsächlich die Bestelldauer befristet wird, ist aber unklar.<sup>1344</sup> Nur für Aufsichtsorgane von (auch gemeinnützigen) Krankenhäusern belegt eine Studie, dass die Bestelldauer in 71,9% der Fälle begrenzt ist.<sup>1345</sup>

Zahlreiche andere Gesetze beschränken die Bestelldauer der Organe, wobei die Wiederwahl stets möglich ist. So kann der Vorstand der Aktiengesellschaft auf höchstens fünf Jahre bestellt werden (§ 84 Abs. 1 S. 1 AktG).<sup>1346</sup> § 11 Abs. 1 S. 1 PartG fordert alle zwei Jahre eine Vorstandswahl in der politischen Partei. Zudem wird in einigen ausländischen Rechtsordnungen eine Begrenzung der Bestelldauer der Stiftungsorgane vorgeschrieben oder zumindest empfohlen: In Bosnien und Herzegowina (vier Jahre), in China (fünf Jahre), in England (die *Charity Commission* empfiehlt eine zeitliche Begrenzung, ohne eine konkrete Zeit zu nennen), in Frankreich (vier Jahre), in Slowenien (vier Jahre), in der Tschechischen Republik (drei Jahre) sowie in einigen Staaten der USA (fünf Jahre).<sup>1347</sup> Schließlich sahen auch drei Reformvorschläge eine Begrenzung der Bestelldauer vor. Der Entwurf des deutschen Verbändegesetzes beschränkte die Bestelldauer auf drei Jahre,<sup>1348</sup> das europäische Stiftungsstatut auf vier Jahre<sup>1349</sup> und der Entwurf des österreichischen Vereinsgesetzes auf sechs Jahre.<sup>1350</sup>

Durch eine zu kurze Bestelldauer wird zumindest für Hauptamtliche die Attraktivität der Arbeit verringert, wenn diese sich ihres Arbeitsplatzes nicht langfristig sicher sein können. Darüber hinaus ergeben sich durch einen häufigen Personenwechsel Probleme für die Organarbeit. Denn nicht nur Organmitglieder brauchen Zeit für die Einarbeitung in neue Aufgaben.<sup>1351</sup> Auch Gremien durchlaufen einige Phasen, bis sie ordentlich funktionieren.<sup>1352</sup> Darüber hinaus verhindert ein zu häufiger Personalwechsel kontinuierliche Arbeitsabläufe und eine langfristige Strategieverfolgung.<sup>1353</sup>

Eine Beschränkung der Bestelldauer kann jedoch auch sinnvoll sein. Vor allem ermöglicht diese eine größere Kontrolle durch denjenigen, der die Bestellung vornimmt.<sup>1354</sup> Zum Ende jeder Amtszeit kann und muss nämlich dieser die Arbeit des zu bestellenden Organmitglieds bewerten und auf dieser Grundlage entscheiden, ob er das Organmitglied weiterhin mit den Aufgaben betraut.<sup>1355</sup> Dadurch entsteht umgekehrt für das

Organmitglied ein großer Leistungsanreiz.<sup>1356</sup> Die Kontrolle durch den Markt für Führungskräfte wird damit letztlich verstärkt.<sup>1357</sup> Darüber hinaus hilft eine Beschränkung der Bestelldauer, die Nachfolgersuche rechtzeitig zu beginnen, Organmitglieder durch bessere zu ersetzen und eine Überalterung des Organs zu verhindern.<sup>1358</sup>

In der Literatur wird deswegen eine maximale Bestelldauer von drei bis sechs Jahren für die Organe gemeinnütziger Organisationen empfohlen.<sup>1359</sup> Auch im Vergleich der bestehenden Gesetzes- und Kodexregelungen scheint eine Begrenzung der Bestelldauer auf fünf Jahre somit sinnvoll. Wiederwahlen sollten jedoch zugelassen werden,<sup>1360</sup> zumal der Kodex bereits eine Altershöchstgrenze fordert. Darüber hinaus wird häufig empfohlen, dass die Mandate in größeren Organen zeitlich gestaffelt werden, zu einem Zeitpunkt also nicht alle Organmitglieder zur Wiederwahl stehen. Dadurch fällt zwar eine Gesamtbewertung der Organarbeit weniger leicht.<sup>1361</sup> Dafür wird jedoch der Gefahr begegnet, dass das Gremium zu einem Zeitpunkt personell vollständig neu besetzt wird und damit die Kontinuität der Organarbeit verloren geht.<sup>1362</sup>

*Ziff. 3.3.2: Die Mitglieder des Leitungs- und des Aufsichtsorgans werden für höchstens fünf Jahre bestellt. Wiederwahlen sind möglich. Besteht das Organ aus mehreren Personen, so sind die Mandate zeitlich zu staffeln.*

#### 4. Geschlecht

Ziff. 4.1.5, 5.1.2 DCGK fordern eine angemessene Berücksichtigung von Frauen und Ziff. 3.1, 4.1 Arbeitshilfen 182 einen ausgewogenen Anteil von Frauen und Männern in dem Leitungs- und Aufsichtsorgan. Auch empirische Untersuchungen über gemeinnützige Organisationen haben Unterschiede zwischen den Geschlechtern analysiert. Klare Ergebnisse weisen nur wenige Statistiken auf: In Nordamerika ist der überwiegende Teil der Freiwilligen weiblich; weibliche Freiwillige wenden mehr Zeit für ihre Aufgabe auf als männliche und Frauen spenden mehr als Männer.<sup>1363</sup> In einer internationalen Studie von knapp 40 Ländern konnte außerdem gezeigt werden, dass eine positive Korrelation zwischen dem Ausmaß der

Frauenbeteiligung und der Größe des Dritten Sektors besteht.<sup>1364</sup>

Studien über die Auswirkung einer geschlechtsspezifischen *board*-Zusammensetzung in gemeinnützigen Organisationen sind hingegen häufig ergebnislos oder widersprüchlich.<sup>1365</sup> Eine Untersuchung wies eine positive Korrelation der Anzahl von Frauen mit der *board*-Leistung und eine negative mit seinem Ansehen nach.<sup>1366</sup> Eine weitere ergab eine positive Korrelation mit der Zweckverfolgung und eine negative mit der Mittelakquise.<sup>1367</sup> Frauen wenden nicht nur generell als Freiwillige, sondern nach anderen Studien auch für die Arbeit im *board* tendenziell mehr Zeit auf<sup>1368</sup> und nehmen nach außen gerichtete *board*-Aufgaben mehr als nach innen gerichtete wahr.<sup>1369</sup> Andererseits wird von einer Studie berichtet, die eine positive Korrelation zwischen dem Anteil an Männern und dem Organisationserfolg festgestellt hat.<sup>1370</sup> Die meisten Studien legen jedoch nahe, dass das Geschlecht des *board*-Mitglieds keinen nachweisbaren Einfluss auf die Gremien- oder Organisationsleistung hat.<sup>1371</sup>

Einer Umfrage zufolge gibt es im deutschen Dritten Sektor etwas mehr männliche als weibliche Führungskräfte unter 18 und zwischen 18 und 30 Jahren, bei Führungskräften zwischen 31 und 50 Jahren gibt es jedoch kaum einen Unterschied.<sup>1372</sup> Zur Verhinderung von Diskriminierung erscheint eine Geschlechterquote im Dritten Sektor demnach nicht vergleichbar dringlich wie in der Erwerbswirtschaft.<sup>1373</sup> Dies ist aber letztlich eine gesellschaftspolitische Frage. Aus Gründen der Effektivitätssteigerung scheint eine besonders hohe Repräsentanz eines Geschlechts im Leitungs- und Aufsichtsorgan gemeinnütziger Organisationen jedenfalls nicht erforderlich. Erwägenswert bleibt jedoch die Frage, ob eine Besetzung mit Personen unterschiedlichen Geschlechts sinnvoll ist, um Vielfalt im Gremium sicherzustellen.<sup>1374</sup>

## 5. Weitere Eigenschaften

Teilweise wird moniert, dass die Übernahme eines Ehrenamtes zu oft als Freibrief für Dilettantismus verstanden wird.<sup>1375</sup> Dem könnte dadurch entgegen gewirkt werden, dass der Kodex bestimmte Mindesteigenschaften

für Organmitglieder festsetzt. Insbesondere die US-amerikanische Literatur spart nicht an Beschreibungen besonders wichtiger Eigenschaften von *board*-Mitgliedern: Häufig werden Kenntnis und Erfahrung,<sup>1376</sup> insbesondere im wirtschaftlichen Bereich,<sup>1377</sup> soziale Kompetenz<sup>1378</sup> und Vision<sup>1379</sup> verlangt. Das Mitglied müsse Interesse für sowie Identifikation mit dem Organisationszweck und eine Verbundenheit mit der Organisation aufweisen.<sup>1380</sup> Außerdem müsse es genügend Zeit für die Gremienarbeit haben<sup>1381</sup> und Arbeitseinsatz zeigen.<sup>1382</sup> Darüber hinaus finden sich Forderungen nach Integrität,<sup>1383</sup> politischem Geschick<sup>1384</sup> und systematischem Denken<sup>1385</sup>. Empirisch wurden positive Korrelationen zwischen der Gremieneffektivität und Zeiteinsatz,<sup>1386</sup> finanzieller Kenntnis,<sup>1387</sup> Erfahrung<sup>1388</sup> sowie tiefer Verbundenheit zu der Organisation<sup>1389</sup> festgestellt.

Dies ist freilich mehr eine Auflistung guter Eigenschaften, als dass es Grundlage einer Regulierung sein könnte. Eine Kodexregel müsste entweder einzelne Eigenschaften aussuchen und bliebe damit unvollständig oder derart weite Umschreibungen finden, dass die Regel keine Aussagekraft und also keine Regelungswirkung besäße. Ersteres lässt sich an Ziff. 3.1, 4.1 Arbeitshilfen 182, 3.3.1 AWOUK, Fußnote zu 2.4.1 DGK, II.2.c.4.3 LDZI beobachten, die fachspezifische, theologische, ökonomische sowie juristische Kompetenz verlangen. Letzteres ist bei Ziff. 2.3.2 CGKL, 5.4.1 DCGK, 6.1.1, 7.1.4 ÖNPOK (Entwurf), 1.2.2 Spiegelst. 2 VENROV der Fall.

Freilich erstaunt dies auch nicht: Gemeinnützige Organisationen sind derart unterschiedlich, dass die Anforderungen an die Organmitglieder im Einzelfall stark variieren.<sup>1390</sup> Besondere Eigenschaften der Organmitglieder sollte ein Kodex daher nicht festzuschreiben versuchen.

## 6. Vielfalt

Auch wenn die Normierung einzelner Eigenschaften schwerfällt, besteht doch allgemein Konsens darüber, dass sich verschiedene Eigenschaften in einem Gremium wiederfinden sollten.<sup>1391</sup> Dies drückt sich in den Regeln zahlreicher Kodizes aus (Ziff. 3.1 Arbeitshilfen 182, 3.3.1 AWOUK, 2.3.1

CGKL, 4.1.5, 5.1.2 DCGK, 6.1.1, 7.1.4 ÖNPOK (Entwurf)). Vielfalt kann etwa durch unterschiedliches Alter, Geschlecht, politische Gesinnung und persönlichen Hintergrund, aber auch durch unterschiedliche Fach-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen erreicht werden.<sup>1392</sup> Zwar führen Gemeinsamkeiten zu mehr Einstimmigkeit und damit zu geringeren Entscheidungskosten.<sup>1393</sup> Doch durch unterschiedliche Erfahrungen, Werte und Vorstellungen muss sich das Gremium mit verschiedenen Sichtweisen auseinandersetzen, was letztlich neue Ideen fördert und die Entscheidungsqualität erhöht.<sup>1394</sup> Diskussionskultur gezielt durch die Gremienbesetzung zu fördern, scheint in gemeinnützigen Organisationen umso wichtiger, als die Gremienmitglieder dort – wohl wegen der häufig fehlenden finanziellen Interessen – konfliktscheuer als in der Erwerbswirtschaft sind.<sup>1395</sup>

Aus dem Blickwinkel der Theorie der Interessengruppen führt eine diverse Gremienbesetzung zu einer Interessenbeachtung der verschiedenen Gruppen.<sup>1396</sup> Dadurch können schon im Leitungs- und Aufsichtsorgan die konfligierenden Interessen verhandelt und eine akzeptanzfähige Lösung gefunden werden.<sup>1397</sup> Im Krankenhaus wird etwa ein Mediziner die medizinische Versorgung vorantreiben, ein Verwalter den Erfolg von Kostensenkungsprogrammen und ein Pfarrer die Versorgung mittelloser Menschen sicherstellen wollen.<sup>1398</sup> Unterschiedliche Personen sind aber nicht nur für eine effektive Gremienarbeit, sondern auch darüber hinaus für die Organisation von Bedeutung. So können die verschiedenen Hintergründe der Organmitglieder der Organisation bei dem Aufbau eines breiten Netzwerks helfen.<sup>1399</sup> Und auf die jeweiligen (etwa sozialen, ökonomischen oder juristischen) Fachkompetenzen kann die Organisation für Fragen des operativen Geschäfts zurückgreifen.<sup>1400</sup> Auch empirisch konnte eine Korrelation zwischen einer großen Vielfalt von beruflichen Hintergründen einerseits und einer stärkeren Zweckverfolgung sowie einer höheren Spendenfinanzierung andererseits nachgewiesen werden.<sup>1401</sup> Eine entsprechende Regel ist somit empfehlenswert.

*Ziff. 3.3.3: Bei der Besetzung von Leitungs- und Aufsichtsorgan ist, soweit diese mit mehr als einer Person besetzt werden, auf Vielfalt, insbesondere hinsichtlich Alter, Fachkompetenz und Geschlecht, zu achten.*

#### IV. Repräsentanz wichtiger Interessengruppen

Die Theorie der Interessengruppen fordert, die für die Organisation wichtigen Interessengruppen in die Organisation einzubinden.<sup>1402</sup> Dies kann insbesondere dadurch sichergestellt werden, dass diesen Gruppen bestimmte Informations-, Kontroll- und Mitspracherechte eingeräumt werden. Zudem ist es auch aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie sinnvoll, den unterschiedlichen Prinzipalen im Dritten Sektor Entscheidungsrechte zu gewähren, da diese anders als in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen häufig keinen gesetzlich gesicherten Einfluss auf die Organisation haben. Zur Senkung der Entscheidungskosten sollten diese Rechte allerdings nicht allen Personen dieser Gruppe, sondern nur einigen Repräsentanten zugesprochen werden.<sup>1403</sup>

Die Repräsentanz der Interessengruppen sollte aber dort nicht das einzige Kriterium darstellen, wo operativer Sachverstand unabdingbar ist.<sup>1404</sup> Ähnlich wie die Unternehmensmitbestimmung der Arbeitnehmer im Aktienrecht über den Aufsichtsrat sichergestellt (vgl. nur § 96 AktG) und in *nonprofit organizations* eine entsprechende Repräsentanz im *board* befürwortet wird,<sup>1405</sup> erscheint nach der Konzeption dieses Kodex das Aufsichtorgan gemeinnütziger Organisationen für eine mögliche Einbindung der Interessengruppen der richtige Ort (ebenso Ziff. 3.5.2, 7.1.2 ÖNPOK (Entwurf)).<sup>1406</sup> Wie genau die Wahl der Repräsentanten erfolgt, etwa durch basisdemokratische Strukturen oder Vorschlagsrechte, sollte dabei den Organisationen überlassen bleiben.<sup>1407</sup>

##### 1. Mittelgeber

In den USA ist eine regelmäßige Spende oft implizite Voraussetzung für eine Mitgliedschaft im *board* und besonders große Mittelgeber sind häufig im *board* anzutreffen.<sup>1408</sup> Dies ist aus insbesondere zwei organisationstheoretischen Überlegungen sinnvoll.

Aus Sicht der Theorie der Interessengruppen sind Mittelgeber eine wichtige Interessengruppe, weil sie mit ihren Mitteln (als Investition) einen maßgeblichen Beitrag zum Organisationserfolg leisten, die effektive

Verwendung (also Rendite) ihrer Mittel jedoch kaum kontrollieren können. Sie sind also einem verschärften Verzögerungsproblem (*holdup problem*) ausgesetzt. Durch eine Bestellung zum Organmitglied erhält der Mittelgeber Rechte, die ihm eine Kontrolle über den Einsatz der Mittel ermöglichen. Ein Mittelgeber im Organ signalisiert zugleich anderen Mittelgebern, dass die Mittel sinnvoll eingesetzt werden, und kann damit auch für die weitere Mittelakquise hilfreich sein.<sup>1409</sup>

Aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie sind die Mittelgeber Prinzipale.<sup>1410</sup> Ähnlich wie die Eigentümer den Einsatz ihres Kapitals durch die Unternehmensleitung überwachen können, können Mittelgeber den Einsatz ihrer Mittel durch die Organisationsleitung kontrollieren. Da es um den Einsatz „ihres“ Geldes geht, liegt zudem die Vermutung nahe, dass sie engagiert überwachen.<sup>1411</sup> Durch Mittelgeber im Aufsichtsorgan können also letztlich die Defizite der Marktkontrolle im Dritten Sektor verringert werden: Indem die Mittelgeber in der Rolle als *Kunde*<sup>1412</sup> und *Eigentümer*<sup>1413</sup> eine (organisationsrechtliche) Stimme erhalten, wird das Schweigen der Märkte aufgehoben.

Dem gegenüber steht vor allem die Gefahr, dass Menschen spenden, um in ein Gremium einer Organisation zu gelangen, obwohl sie an der Zweckverfolgung der Organisation wenig Interesse haben oder diese sogar verhindern wollen.<sup>1414</sup> Die Gefahr scheint jedoch schon deswegen gering, weil durch das Auswahlverfahren – etwa in Form von Vorschlags-, Prüf- und Auswahlrechten – ein derartiger Missbrauch eingedämmt werden kann.

Diese theoretischen Überlegungen konnten auch empirisch durch zwei Untersuchungen belegt werden: Schon die Anwesenheit eines großen Spenders im *board* führt zu einer größeren (technischen und allokativen) Effizienz.<sup>1415</sup> Und je mehr große Spender im *board* sitzen, desto effizienter ist die Organisation darin, die Verwaltungskosten zu minimieren.<sup>1416</sup>

Damit erscheint es sinnvoll, dass zumindest ein Mittelgeber im Aufsichtsorgan sitzt.<sup>1417</sup> Eine entsprechende Regelung wurde von dem österreichischen Vereinsgesetzentwurf<sup>1418</sup> und ansatzweise von Ziff. 7.1.2 ÖNPOK (Entwurf) i.V.m Anhang A angedacht, wäre ansonsten allerdings

neu. Für die Konzeption eines Kodex, der Anspruch auf Geltung im gesamten Dritten Sektor erhebt, muss jedoch berücksichtigt werden, dass sich nicht alle gemeinnützigen Organisationen auf dem Markt der Fördermittel finanzieren.<sup>1419</sup> Deswegen sollte der Anwendungsbereich der Regelung nur solche Organisationen erfassen, die jedenfalls teilweise - etwa zu 10% - durch Mittelgeber finanziert werden. Um zudem zu vermeiden, dass dieses Mandat durch eine minimale Spende zweckwidrig erlangt werden kann, sollte es sich dabei um einen überdurchschnittlichen Mittelgeber handeln. Und schließlich sollte zur Gewährleistung von Planungssicherheit auf die der Bestellung vorausgehenden zwei Jahre abgestellt werden.

*Ziff. 3.4.1: Mindestens ein Mitglied im Aufsichtsorgan von Organisationen, die sich zu mindestens 10% durch Fördermittel finanziert haben, ist ein Mittelgeber, der überdurchschnittlich gespendet hat. Den maßgeblichen Zeitraum für die Berechnung bilden die vor der Bestellung des Organmitglieds liegenden zwei Jahre.*

## 2. Leistungsempfänger

Der Zweck der meisten gemeinnützigen Organisationen besteht darin, Leistungen an Personen zu erbringen. Diese Leistungsempfänger konstituieren also die wichtigste Interessengruppe im Dritten Sektor. Zugleich ist ihre Position schwach: Rechtlich besitzen sie kaum Möglichkeiten, auf die Organisation einzuwirken; darüber hinaus fehlt ihnen teilweise eine Stimme auf dem Absatzmarkt, und häufig auch die Fähigkeit, eigene Wünsche durchzusetzen.<sup>1420</sup> Deswegen denken bereits einige Kodizes an, das Aufsichtsorgan auch mit Leistungsempfängern oder ihren Vertretern zu besetzen (Ziff. 3.1 Maßg. 2 Spiegelst. 1 Arbeitshilfen 182, 2.2.8, 2.3.1 CGKL, Ziff. 7.1.2 ÖNPOK (Entwurf) i.V.m Anhang A). Auch in England und den Niederlanden wird von entsprechenden gesetzlichen Regeln für einige Arten von gemeinnützigen Organisationen berichtet.<sup>1421</sup>

Auch wenn sich die Mitglieder des Aufsichtsgremiums den Interessen der Leistungsempfänger in der Regel verpflichtet fühlen, besteht tatsächlich



die Gefahr, dass sie auch von anderen Motiven geleitet werden oder schlichtweg die konkreten Bedürfnisse verkennen.<sup>1422</sup> Erhalten die Leistungsempfänger jedoch eine Stimme im Aufsichtsgremium, kann im Sinne der Theorie der Interessengruppen nicht nur sichergestellt werden, dass das Aufsichtsorgan aus erster Hand von den Bedürfnissen der Leistungsempfänger erfährt und diese berücksichtigt.<sup>1423</sup> Die Leistungsempfänger sind auch Prinzipale im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie und erhalten eine Kontrolle über die Organisationsleitung, die ihnen bislang rechtlich und ökonomisch fehlt.<sup>1424</sup> Zugleich hat der Leistungsempfänger ein starkes persönliches Interesse an einer effektiven Organisation und signalisiert als Aufsichtsorganmitglied, dass die Organisation ihren Zweck ernst nimmt.<sup>1425</sup> Dass die im Aufsichtsorgan vertretenen Leistungsempfänger möglicherweise bei der Leistungsvergabe bevorzugt werden, ist nicht auszuschließen. Denkbar wäre insoweit, ehemalige Leistungsempfänger oder Leistungsempfänger vergleichbarer Organisationen zu wählen.<sup>1426</sup> Doch dürften sich darunter regelmäßig nicht genügend Personen finden, die eine Organaufgabe übernehmen, sodass dieser Personenkreis nur eine weitere Ergänzung darstellen sollte. Andererseits kann die Bevorzugung von aktuellen Leistungsempfängern insbesondere durch Regelungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten auf ein vertretbares Maß eingeschränkt werden und dann als legitime Motivationsquelle für den persönlichen Einsatz im Aufsichtsorgan dienen.<sup>1427</sup>

Gerade bei Organisationen, die keine Mitglieder haben, ist die Gefahr, dass die Interessen der Leistungsempfänger aus dem Fokus rücken, empirisch belegt.<sup>1428</sup> Besonders effektive *board*-Mitglieder stehen im engen Kontakt mit den Leistungsempfängern.<sup>1429</sup> Werden Leistungsempfänger im *board* repräsentiert, leidet darunter zwar die Mittelakquise durch das *board*, dafür werden aber die Programme besser überwacht.<sup>1430</sup> Zudem ist empirisch nachgewiesen, dass *board*-Mitglieder, die entweder selbst Leistungsempfänger oder mit diesen verwandt sind, mehr Zeit für die *board*-Aufgaben aufwenden und mehr spenden.<sup>1431</sup>

Eine Repräsentanz der Leistungsempfänger im Aufsichtsorgan überzeugt grundsätzlich.<sup>1432</sup> In einigen Organisationen, etwa mitgliedernützigen Vereinen, werden Leistungsempfänger selbstverständlich im

Aufsichtsorgan vertreten sein. Für zwei Organisationsarten ist jedoch eine Einschränkung erforderlich. Erstens begünstigen einige gemeinnützige Zwecke nicht unmittelbar Personen mit bestimmten Merkmalen. Daher sollten Organisationen, deren Arbeit zumindest nicht unmittelbar Menschen zu Gute kommt (etwa Tierschutzorganisationen), von der Regelung ausgenommen sein. Schwierigkeiten bereitet zweitens, dass bestimmte Leistungsempfänger - etwa Menschen mit einer schweren geistigen Behinderung oder solche in entfernten Ländern - die Arbeit im Aufsichtsorgan nicht wahrnehmen können oder dies nicht wollen. Für diese Fälle sollte ein besonderer Interessenvertreter in das Aufsichtsorgan bestellt werden, der die Bedürfnisse der Leistungsempfänger mehr noch als alle anderen Organmitglieder kennt und diese einbringt. Häufig, aber nicht zwingend, wird dies ein Angehöriger eines Leistungsempfängers sein.

*Ziff. 3.4.2: Im Aufsichtsorgan von Organisationen, deren Arbeit unmittelbar Menschen einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppe zu Gute kommt, ist mindestens ein Mitglied ein aktueller oder ehemaliger Leistungsempfänger der Organisation oder einer vergleichbaren Organisation. Sind die Leistungsempfänger selbst nicht zu einer ordnungsgemäßen Aufgabenwahrnehmung in der Lage, tritt an ihre Stelle ein Interessenvertreter, der die Bedürfnisse der Leistungsempfänger in besonderem Maße kennt und ihre Interessen vertritt.*

### 3. Arbeitnehmer

Aufbauend auf den Überlegungen von Ziff. 7.1.2 ÖNPOK (Entwurf) i.V.m Anhang A kommen weiterhin die Arbeitnehmer als besonders wichtige Interessengruppe in Betracht.<sup>1433</sup> Gesetzlich zwingend ist ihre Repräsentanz nur in großen gemeinnützigen Organisationen bestimmter Rechtsformen, praxisrelevant dürfte bislang nur die GmbH sein, mit mehr als 500 Arbeitnehmern (vgl. §§ 1 DrittelbG, 1 MitbestG). Aufgrund ihrer Arbeit in der Organisation haben Arbeitnehmer jedoch den besten Einblick in die Organisation und sind daher von besonderem Wert für die Arbeit des Aufsichtsrats.<sup>1434</sup> Zudem ist die Arbeitnehmermitbestimmung ein

soziales Bestreben, das im Dritten Sektor unzureichend umgesetzt zu sein scheint: In deutschen gemeinnützigen Organisationen sind einer Studie zufolge unter 2% der Führungskräfte in der Organisation auch beruflich tätig.<sup>1435</sup> In deutschen (auch gemeinnützigen) Krankenhäusern sitzen in der leicht überwiegenden Zahl der Aufsichtsräte keine Arbeitnehmer.<sup>1436</sup>

Möglicherweise werden die Arbeitnehmerinteressen jedoch in gemeinnützigen Organisationen deswegen besser berücksichtigt, weil der klassische Konflikt zwischen Eigentümern und Arbeitnehmern nicht besteht. Jedenfalls wird wegen der Vielzahl möglicher Interessenkonflikte teilweise von einer organschaftlichen Beteiligung der Arbeitnehmer abgeraten. Das Leitungsorgan dürfe nicht durch diejenigen Personen kontrolliert werden, die es selbst kontrolliere, zumal häufig andere Personen fehlten, die für eine ausgewogene Interessenwahrnehmung sorgten.<sup>1437</sup> Dies geht so weit, dass einige Kodizes eine Besetzung der Organe mit Arbeitnehmern verhindern wollen. Nach Ziff. 3.1 Maßg. 1 Spiegelst. 3 Arbeitshilfen 182 sollen Mitarbeiter mit Ausnahme der Mitarbeitervertreter nicht im Aufsichtsorgan sitzen. Ziff. 4.4.1 CGKL spricht Mitarbeitenden das passive Stimmrecht für die Vorstandswahl ab und denkt Einschränkungen des aktiven Wahlrechts durch die Satzung an. Und auch Ziff. II.2.c.5.3 LDZI verbietet, dass Personen dem Aufsichtsorgan angehören, die für die Organisation oder mit ihr rechtlich verbundene Organisationen oder Unternehmen als Angestellte oder Honorarkräfte tätig sind.

Auch der Rechtsvergleich ergibt ein disparates Bild: In den USA dürfen regelmäßig keine finanziell interessierten Personen im *board* sitzen, in England und Wales bedarf es für Arbeitnehmer einer Genehmigung der Aufsichtsbehörde (*Charity Commission*), in Tschechien und Slowenien ist dies ausnahmslos verboten.<sup>1438</sup> Österreichische Vereine mit durchschnittlich 300 Arbeitnehmern müssen jedoch ein Drittel des fakultativen Aufsichtsrats mit Arbeitnehmervertretern besetzen (§ 5 Abs. 4 S. 5 VerG).<sup>1439</sup> Zumindest eine Beteiligung der Arbeitnehmer in einem separaten Gremium sieht auch der Kommissionsentwurf zur europäischen Stiftung vor.<sup>1440</sup>

Unter dem Strich mag eine Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsorgan aufgrund sozialer Gesichtspunkte wünschenswert sein. Dies ist jedoch

letztlich eine politische Entscheidung zu der Frage, welcher Stellenwert den Interessen der Arbeitnehmer einzuräumen ist.<sup>1441</sup> Dass eine Arbeitnehmersvertretung im Aufsichtsorgan zu einer Effektivitätssteigerung der Organisation führt, kann hingegen nicht festgestellt werden. Deswegen wird an dieser Stelle von einer entsprechenden Regelung abgesehen.

#### 4. Wohlhabende, einflussreiche und bekannte Personen

In der US-amerikanischen Literatur wird häufig empfohlen, wohlhabende, einflussreiche und bekannte Personen für die Arbeit im *board* zu gewinnen.<sup>1442</sup> Auch Ziff. 3.1 Ziff. 3.1 Maßg. 4 Arbeitshilfen 182, 3.3.1 AWOUK, 7.1.2 ÖNPOK (Entwurf) i.V.m Anhang A denken eine derartige Besetzung an.

Wohlhabende Personen können durch die Arbeit an die Organisation gebunden und dadurch zu wichtigen Spendern werden.<sup>1443</sup> Einflussreiche Personen können „Türen öffnen“.<sup>1444</sup> Sie verleihen ebenso wie bekannte Personen der Organisation Glanz und verbessern damit deren Außendarstellung.<sup>1445</sup> Auch empirisch konnte eine positive Korrelation zwischen der Anwesenheit von wohlhabenden Personen im *board* und der Programm- sowie Organisationseffizienz festgestellt werden.<sup>1446</sup> Zudem wurden diejenigen *boards* als besonders stark eingeschätzt, die den höchsten Anteil an führenden Geschäftsleuten besaßen.

Empirisch wurde jedoch auch eine starke negative Korrelation zwischen einem hohen gesellschaftlichen Status der *board*-Mitglieder und der Anwesenheit bei Sitzungen nachgewiesen. Dies belegt die allgemeine Ansicht, dass Personen, die allein wegen ihres Wohlstands, Einflusses oder Bekanntheitsgrades ausgewählt wurden, weniger Zeit für die Arbeit im Organ aufwenden.<sup>1447</sup> Darüber hinaus wird teilweise behauptet, dass diese Personen regelmäßig weniger gut in Gruppen arbeiten könnten.<sup>1448</sup>

Wohlhabende, einflussreiche und bekannte Personen sind also für eine Organisation förderlich. Allerdings können diese auch durch die Einrichtung von Beratungs- und Honoratiorengremien oder die Ernennung zu „Botschaftern“ an die Organisation gebunden werden. Für ein auf

effektive Arbeit bedachtes Leitungs- oder Aufsichtsorgan reichen Wohlstand, Einfluss oder Bekanntheitsgrad hingegen nicht aus.<sup>1449</sup>

## I. Interessenkonflikte

Organmitglieder haben aufgrund ihrer organschaftlichen Treuepflicht die Interessen der Organisation zu wahren.<sup>1450</sup> In einigen Fällen kommt es jedoch zu einem Widerstreit der Interessen der Organisation und den persönlichen Interessen der Organmitglieder. Viele dieser Konflikte wurden bereits unter dem Begriff der Prinzipal-Agenten-Konflikte dadurch adressiert, dass ein genereller Ordnungsrahmen geschaffen wurde. Besonders offenkundige und naheliegende Konflikte, in diesem Zusammenhang meist Interessenkonflikte genannt,<sup>1451</sup> werden jedoch unmittelbar durch Gesetze und Kodizes reguliert.<sup>1452</sup>

Interessenkonflikte können auf zwei Arten reguliert werden. Zunächst kann versucht werden, das Entstehen von Interessenkonflikten zu verhindern.<sup>1453</sup> Dies ist besonders effektiv, zugleich aber auch mit einem gewissen Risiko verbunden. Denn jede solcher Regelungen ist eine besondere Einschränkung für die Organisation und läuft stets Gefahr, durch eine zu weite Typisierung mehr zu schaden als zu nützen. Das Aufkommen von Interessenkonflikten ist deswegen zu einem gewissen Grad zu akzeptieren, darüber hinaus muss jedoch ein angemessener Umgang mit diesen sichergestellt werden.<sup>1454</sup>

### *I. Inkompatibilitätsgründe für eine Organstellung*

Interessenkonflikte können zunächst dadurch verhindert werden, dass Personen von der Wahrnehmung einer Organfunktion ausgeschlossen werden, die typischerweise besonders starken Interessenkonflikten ausgesetzt sind.<sup>1455</sup> Dadurch wird letztlich der allgemeinen Forderung nach unabhängigen Organen nachgekommen,<sup>1456</sup> was empirisch nachgewiesen auch zu einer höheren Organisationseffizienz führt.<sup>1457</sup>

#### 1. Mitgliedschaft in dem jeweils anderen Organ

Ziff. 3.1 Maßg. 1 Spiegelst. 1 Arbeitshilfen 182, 3.3.1 AWOUK, II.2.c.5. LDZI, 10.1 ÖNPOK (Entwurf) und der Kommissionsentwurf zur europäischen Stiftung<sup>1458</sup> sehen vor, dass ein Mitglied des Aufsichtsorgans nicht zugleich Mitglied des Leitungsorgans derselben Gesellschaft sein darf. Eine ähnliche Regelung findet sich nicht nur in §§ 105 Abs. 1 AktG, 52 Abs. 1 S. 1 GmbHG<sup>1459</sup> und § 37 Abs. 1 S. 1 GenG, sondern auch in ausländischen Rechtsordnungen. Für den österreichischen Verein ist dies etwa in § 5 Abs. 4 S. 4 VerG,<sup>1460</sup> für die österreichische Stiftung in § 23 Abs. 2 S. 1 PSG geregelt. Die IRS erwartet von gemeinnützigen Organisationen eine gewisse personelle Trennung zwischen *board* und CEO.<sup>1461</sup> Auch wenn die Rechtsprechung dem Geschäftsführer der GmbH ein Mandat im Aufsichtsrat untersagt,<sup>1462</sup> gibt es keinen vergleichbaren Rechtssatz für alle gemeinnützigen Organisationen.

Durch die personelle Trennung wird das dualistische System unterstrichen und effektuiert,<sup>1463</sup> was auch für deutsche gemeinnützige Organisationen erwägenswert erscheint. In Verein und Stiftung ist es nämlich zulässig und nicht selten, dass der Geschäftsführer zugleich ein Vorstandsmitglied ist.<sup>1464</sup> Zwar mag dies zu einem verbesserten Informationsfluss zwischen beiden Organen führen.<sup>1465</sup> Doch darunter leidet die Effektivität der Kontrolle.<sup>1466</sup> Im Ergebnis überwacht dann nämlich das Mitglied des Leitungsorgans sich selbst.<sup>1467</sup> Zwar kann (und muss) sich das Mitglied des Leitungsorgans bei den entsprechenden Entscheidungen zurückhalten. Doch bereits seine Mitgliedschaft im Aufsichtsorgan wird es dem restlichen Gremium erschweren, kritische Fragen zu stellen und seiner Überwachungsaufgabe unvoreingenommen nachzukommen.<sup>1468</sup> In den USA ist dies für *boards*, in denen ein CEO sitzt, auch empirisch nachgewiesen.<sup>1469</sup> Die personelle Trennung von Leitungs- und Aufsichtsorgan in gemeinnützigen Organisationen wird deswegen nicht nur weltweit gefordert,<sup>1470</sup> sondern empfiehlt sich gleichermaßen für einen deutschen Kodex.

*Ziff. 4.1.1: Ein Mitglied des Leitungsorgans kann nicht zugleich Mitglied des Aufsichtsorgans sein.*

## 2. Enge Beziehung zu einem Leitungsorganmitglied

Ein ähnlicher Interessenkonflikt entsteht typischerweise, wenn ein Leitungsorganmitglied ein Angehöriger eines Aufsichtsorganmitglieds ist. Aufgrund der engen persönlichen Beziehung und der daraus folgenden Sympathie und Rücksichtnahme kann nämlich von einem Organmitglied nicht erwartet werden, dass es seinen Angehörigen mit der erforderlichen Unabhängigkeit kontrolliert.<sup>1471</sup>

Das deutsche Recht weiß um derartige Interessenkonflikte (vgl. etwa §§ 1795 I Nr. 1 BGB, 89 Abs. 3 S. 1 AktG, 139 Abs. 3, 157 Abs. 1 StGB, 52 Abs. 1 StPO), regelt diese für gemeinnützige Organisationen jedoch nicht. Entsprechende Regelungen finden sich jedoch in Kodizes und ausländischen Rechtsordnungen. So sieht Ziff. II.2.c.5. LDZI vor, dass dem Aufsichtsorgan keine Personen angehören dürfen, die mit den Mitgliedern des Leitungsorgans verwandt, verheiratet oder verschwägert sind, die in einer eheähnlichen Lebensgemeinschaft miteinander leben oder Kinder eines Lebenspartners sind. Eine etwas weniger detaillierte Regelung besteht mit Ziff. 3.1 Maßg. 1 Spiegelst. 2 Arbeitshilfen 182. Ziff. 10.1 ÖNPOK (Entwurf) fordert in ähnlichen Fällen lediglich eine Offenlegung. Auch in der österreichischen Privatstiftung dürfen die Angehörigen der Aufsichtsratsmitglieder nicht zugleich dem Stiftungsvorstand angehören (§ 23 Abs. 2 S. 1 PSG). Als Angehörige werden dabei Ehegatten, Lebensgefährten sowie Personen verstanden, die mit dem Begünstigten in gerader Linie oder bis zum dritten Grad der Seitenlinie verwandt sind (§ 15 Abs. 2 PSG). Schließlich wird auch in den USA eine einseitige Interessenwahrnehmung von Ehegatten, Geschwistern, Eltern und Kindern im *board* gemeinnütziger Organisationen vermutet (§ 8.13 (b) (2) RMNCA (1987)).

Erkennt man das Bedürfnis für einen derartigen Inkompatibilitätsgrund generell an, fragt sich weiter, bei welchen Personen eine fehlende Unabhängigkeit im Regelfall anzunehmen ist. Vorgeschlagen wird hier die Anknüpfung an § 15 AO,<sup>1472</sup> der den Angehörigenbegriff rechtssicher definiert.

*Ziff. 4.1.2: Gleiches gilt für Angehörige (§ 15 AO) des Leitungsorganmitglieds.*



### 3. Mehrfachmandat

Einige Personen sind Mitglied in mehreren Organen unterschiedlicher Organisationen (sog. Mehrfachmandate). In diesen Fällen besteht die Gefahr, dass die Personen ihren Einfluss in der gemeinnützigen Organisation zu Gunsten der anderen (gemeinnützigen oder erwerbswirtschaftlichen) Organisation in schädlicher Weise ausnutzen.<sup>1473</sup> Auch ist es möglich, dass sie aufgrund ihrer verschiedenen Organmitgliedschaften ihren Aufgaben zeitlich nicht mehr gerecht werden können.<sup>1474</sup> Zudem führen Mehrfachmandate innerhalb von Verbänden und konzernähnlichen Strukturen zu der häufig kritisierten „Oligarchiebildung“ einer „Funktionärselite“.<sup>1475</sup>

Aufgrund ähnlicher Überlegungen für Kapitalgesellschaften normieren §§ 88 Abs. 1 S. 2, 100 Abs. 2 AktG, 52 Abs. 1 S. 1 GmbHG bestimmte Fälle, in denen Organmitgliedern ein Mehrfachmandat grundsätzlich untersagt ist.<sup>1476</sup> Eine ähnliche Regulierung findet sich in Ziff. 10.2-10.4 ÖNPOK (Entwurf). Ziff. 3.3.6 AWOUK, 2.4.6 DGK fordern hingegen lediglich eine Begrenzung der Mandate von Mitgliedern des Aufsichtsorgans. Entsprechende organisationsinterne Regeln bestehen laut einer Studie in einem Viertel der gemeinnützigen Organisationen.<sup>1477</sup>

Dass Mehrfachmandatsträger weniger Zeit für ihr jeweiliges Mandat aufbringen, ist im Dritten Sektor allerdings nicht empirisch nachgewiesen.<sup>1478</sup> Nach einer Untersuchung in den USA spenden Mehrfachmandatsträger ihren Organisationen zwar mehr.<sup>1479</sup> Dies mag aber daran liegen, dass US-amerikanische Organisationen bemüht sind, bedeutende Philanthropen durch eine Mitgliedschaft im *board* an sich zu binden. Das Mehrfachmandat war dann nicht Ursache für die hohe Spende, sondern die hohe Spende Ursache für das Mehrfachmandat. Doch auch dies würde die allgemeine Überlegung unterstreichen, dass gefragte Personen häufig nur als Organmitglied gewonnen werden können, wenn Mehrfachmandate zugelassen werden. Zudem kann eine Mitgliedschaft in einem anderen Organ ein Hinweis darauf sein, dass sich die Person als Organmitglied eignet.<sup>1480</sup> Ferner kann innerhalb eines Verbandes, einer konzernähnlichen Struktur oder zwischen Organisationen durch Mehrfachmandate eine bessere Vernetzung und Koordination erreicht

werden.<sup>1481</sup> Darüber hinaus kann das Organmitglied durch seine Tätigkeit in anderen Organen über wertvolle Einblicke in andere Strukturen und Bereiche verfügen.<sup>1482</sup> In den USA sitzt das durchschnittliche *board*-Mitglied wohl nicht zuletzt deswegen auch in mehreren *boards*.<sup>1483</sup>

Ein generelles Verbot von Mehrfachmandaten scheint für gemeinnützige Organisationen deswegen nicht angebracht und wird in der Literatur auch nicht gefordert.<sup>1484</sup> Überzeugend scheint jedoch eine zweistufige Missbrauchskontrolle, indem vor der Bestellung bestehende Organmandate offengelegt werden und nach der Bestellung die Kandidatur für ein weiteres Mandat einer vorherigen Zustimmungspflicht unterliegen sollten. Wird die Einwilligung (§ 183 S. 1 BGB) verweigert, muss das Organmitglied entweder sein eigenes Mandat niederlegen, darf das andere Mandat nicht anstreben oder begeht eine Pflichtverletzung, die Grund für eine Abberufung ist. Dadurch können die Gefahren jedes Doppelmandats individuell behandelt, also konfliktgefährdete und zeitintensive Mehrfachmandate verhindert sowie Mehrfachmandatsträger besonders überwacht werden.

Die Kenntnis bereits bestehender, anderweitiger Mandate ist für diejenigen Personen relevant, die über die Bestellung entscheiden. Die Offenlegung sollte daher ihnen gegenüber erfolgen. Die Einwilligungspflicht für anvisierte Mandate sollte bei Mitgliedern des Leitungsorgans durch das diese auch ansonsten kontrollierende Aufsichtsorgan erfolgen. Da die Einwilligung schnell erteilt werden muss und dies nicht bei allen Personen möglich ist, die das Aufsichtsorgan berufen (z.B. die sich jährlich versammelnden Mitglieder), sollte hier auf die organinterne Kontrolle des Aufsichtsorgans vertraut werden. Die Einwilligung zu angestrebten Mehrfachmandaten erteilt demnach stets das Aufsichtsorgan.

*Ziff. 4.1.3: Besitzt eine Person, die sich um die Mitgliedschaft in einem Organ bewirbt, bereits ein Mandat in einem Organ einer anderen Organisation, so muss sie dies gegenüber denjenigen Personen offenlegen, die über ihre Bestellung entscheiden.*

*Ziff. 4.1.4: Strebt ein Mitglied des Leitungs- oder Aufsichtsorgans ein Mandat in einem Organ einer anderen Organisation an, bedarf es hierfür der Einwilligung durch das Aufsichtsorgan.*

#### 4. Leistungsempfänger und sonstige Vertragspartner

Nach § 8.13 RMNCA (1987) darf das *board* mehrheitlich nicht aus Personen bestehen, die selbst oder deren Angehörige für eine andere Tätigkeit als ihre Organtätigkeit einen Vergütungsanspruch gegen die Organisation in den vergangenen 12 Monaten besaßen (sog. *financially interested persons*).<sup>1485</sup> Ziff II.2.c.5 LDZI verlangt, dass die Mitglieder des Aufsichtsorgans in keinem Abhängigkeitsverhältnis zu der Organisation stehen und nicht als Angestellte oder Honorarkräfte für diese tätig sind. Ferner normiert das österreichische Privatstiftungsrecht ein ähnliches Verbot für Leistungsempfänger und deren Angehörige. Diese dürfen gem. § 15 Abs. 2 PSG weder im Vorstand sitzen, noch gem. § 23 Abs. 2 S. 2 PSG die Mehrheit im Aufsichtsrat stellen.<sup>1486</sup> Ähnliche Vorschläge finden sich in der europäischen Literatur.<sup>1487</sup> Dahinter steht stets die Befürchtung, dass derartige Leistungsempfänger und sonstige Vertragspartner ansonsten in unsachgemäßer Weise bevorzugt würden.<sup>1488</sup>

Tatsächlich gibt es jedoch ein auch in einigen Kodexregeln zum Ausdruck kommendes, starkes Interesse, eine Repräsentanz wichtiger Interessengruppen in den Organen sicherzustellen, um den gerade im Dritten Sektor bestehenden Verselbständigungstendenzen entgegenzuwirken.<sup>1489</sup> Darüber hinaus zeichnen sich einige Organisationen, etwa die mitgliedernützigen Vereine, gerade dadurch aus, dass wesentliche Organaufgaben durch ihre Leistungsempfänger und sonstigen Vertragspartner wahrgenommen werden. Diesen den Zugang zu den Organen gemeinnütziger Organisationen generell zu verwehren, erscheint daher nicht empfehlenswert. Den entstehenden Interessenkonflikten sollte vielmehr auf sekundärer Ebene begegnet werden.<sup>1490</sup>

#### 5. Weitere Personengruppen

Der Ausschluss von vier weiteren Personengruppen wird häufig diskutiert. Einige EU-Staaten schränken den Einfluss des Stifters auf die Stiftung dadurch ein, dass dieser oder seine Angehörigen nur die Minderheit im Leitungsorgan stellen dürfen;<sup>1491</sup> eine entsprechende Regelung findet sich

auch in dem Kommissionsentwurf zur europäischen Stiftung.<sup>1492</sup> Dies macht das Stiften erstens weniger attraktiv und entspricht zweitens nicht der deutschen Rechtskultur. Eine derartige Einschränkung empfiehlt sich daher nicht.

Des Weiteren wird der Einfluss von Politikern in Organen gemeinnütziger Organisationen moniert.<sup>1493</sup> Dies sollte jedoch schon deswegen nicht von vornherein verboten werden, weil Politiker auch eine wichtige Vernetzungsfunktion erfüllen können. Es erscheint daher vorzugswürdig, der jeweiligen Organisation selbst zu überlassen, ob und in welchem Umfang sie in politischen Ämtern Tätige auch in ein Amt der Organisation beruft.

Schließlich wird der Ausschluss von Verwandten und persönlich voneinander Abhängigen in demselben Organ<sup>1494</sup> sowie die Verhinderung personeller Überschneidungen von staatlicher Aufsicht und Organtätigkeit gefordert.<sup>1495</sup> Durch persönliche Unabhängigkeit soll also die organinterne und aufsichtsrechtliche Kontrolle gestärkt werden. Beides scheint aber mehr in einem monistischen als in dem diesem Kodex zugrunde liegenden dualistischen Organisationssystem erforderlich, da jedenfalls die Überwachung der im Leitungsorgan entstehenden und deswegen besonders gefährlichen Interessenkonflikte bereits durch das Aufsichtsorgan sichergestellt ist.

## *II. Stimmrechtsausschluss bei der Bestellung und Abberufung des Aufsichtsorgans*

Um eine wirkliche Unabhängigkeit des Aufsichtsorgans sicherzustellen, sollte verhindert werden, dass die Mitglieder des Leitungsorgans einen Einfluss auf die Bestellung und Abberufung des Aufsichtsorgans haben.<sup>1496</sup> Empirisch gibt es zwar Hinweise darauf, dass das Spendenvolumen der *board*-Mitglieder steigt, wenn der CEO Einfluss auf die *board*-Besetzung hat.<sup>1497</sup> Dies spricht jedoch nicht unbedingt für eine derartige Besetzung, sondern liegt vermutlich vor allem daran, dass der CEO sehr einseitig auf die Spendereigenschaft der *board*-Mitglieder konzentriert ist. In Anlehnung an die Inkompatibilitätsgründe empfiehlt sich daher eine vergleichbar weite Regelung.

*Ziff. 4.2: Bei der Bestellung und Abberufung des Aufsichtsorgans besitzen weder die Mitglieder des Leitungsorgans noch ihre Angehörigen ein Stimmrecht.*

### *III. Wettbewerbsverbot*

Nach Ziff. 4.2 Arbeitshilfen 182, 3.2.3 AWOUK, 2.3.3 DGK muss das Aufsichtsorgan entgeltlichen Nebentätigkeiten der Mitglieder des Leitungsorgans zustimmen. Ziff. 2.4.3 CGKL fordert hingegen lediglich, dass ein Wettbewerbsverbot für das Leitungsorgan zu regeln ist. Für das Aufsichtsorgan empfehlen ebenfalls einige Kodizes ein Wettbewerbsverbot (Ziff. 3.1 Maßg. 1 Spiegelst. 3, Maßg. 5 Arbeitshilfen 182, 3.3.6 AWOUK, 2.4.6 DGK).

Wettbewerbsverbote für Organmitglieder werden aus denselben Gründen erwogen wie das Verbot von Mehrfachmandaten. Erstens wird verhindert, dass die organschaftlichen Pflichten zu Gunsten eines Wettbewerbers vernachlässigt werden.<sup>1498</sup> Und zweitens kann dadurch sichergestellt werden, dass die dem Wettbewerbsverbot unterliegende Person ihre Arbeitskraft vollständig in den Dienst der Organisation stellt.<sup>1499</sup> Im Gegensatz zu dem Verbot von Mehrfachmandaten ist es jedoch einerseits enger, weil es nicht alle Organmitglieder betrifft, und andererseits weiter, weil es jegliche Wettbewerbsaktivität unabhängig von einer organschaftlichen Funktion erfasst.

Im Handels- und Aktienrecht unterliegen das Leitungsorgan und jedenfalls der geschäftsführende Gesellschafter einem Wettbewerbsverbot. Das Wettbewerbsverbot des HGB umfasst alle Geschäfte im Handelszweig der Gesellschaft sowie die Stellung als persönlich haftender Gesellschafter gleichartiger Handelsgesellschaften (§ 112 Abs. 1 HGB).<sup>1500</sup> Das Aktienrecht verbietet dem Vorstandsmitglied, ein Handelsgewerbe zu betreiben, im Geschäftszweig der Gesellschaft für eigene oder fremde Rechnung Geschäfte zu machen sowie Leitungsorgan oder persönlich haftender Gesellschafter einer anderen Handelsgesellschaft zu sein (§ 88 Abs. 1 S. 1 und 2 AktG).<sup>1501</sup> Eine Befreiung vom Wettbewerbsverbot kann im Handelsrecht durch die Gesellschafter und im Aktienrecht durch den Aufsichtsrat erteilt werden (§§ 112 Abs. 1 HGB, 88 Abs. 1 S. 1 AktG).

Im Vereins- und Stiftungsrecht ist ein Wettbewerbsverbot für die Organmitglieder nicht explizit normiert, wird jedoch, wie im Übrigen generell im Organisationsrecht, aus ihrer Treuepflicht hergeleitet.<sup>1502</sup> Davon sollen alle Geschäfte im Geschäftszweig der Organisation erfasst sein, die nach der Satzung vorzunehmen sind.<sup>1503</sup> Eine derart weitgehende Formulierung überzeugt jedoch nicht. Es kann nämlich gesetzestypisierend nicht angenommen werden, dass es gegen das Interesse gemeinnütziger Organisationen verstößt, wenn die (zumal auch ehrenamtlichen) Organmitglieder außerhalb ihrer Organtätigkeit in Bereichen für die Leistungsempfänger tätig werden, die möglicherweise auch von der Organisation angeboten werden.

Gleichwohl besteht ein Interesse jedenfalls in großen Organisationen, die im Wettbewerb stehende Tätigkeit der Organmitglieder zu überprüfen. Da die Gesetzeslage hier noch ungewiss ist und die Regelung der Mehrfachmandate nicht jede Wettbewerbstätigkeit erfasst, bietet sich eine weitere Regelung im Kodex an.<sup>1504</sup> Um gleichwohl die notwendige Flexibilität zu gewährleisten, empfiehlt sich in Anlehnung an Ziff. 4.2 Arbeitshilfen 182, 3.2.3 AWOUK, 2.3.3 DGK, die Wettbewerbstätigkeit unter einen Einwilligungsvorbehalt zu stellen.<sup>1505</sup> Einer organexternen Kontrolle bedarf es jedoch ebenso wie im Aktienrecht lediglich für das Leitungsorgan, weil nur von diesem der Einsatz der vollen Arbeitskraft verlangt werden kann und Interessenkonflikte aufgrund eines Wettbewerbs bei der operativen Leitung besonders häufig und gefährlich sind. Für das Aufsichtsorgan scheint hingegen eine organinterne Einwilligung ausreichend.

*Ziff. 4.3: Außerhalb ihrer Organtätigkeit dürfen die Mitglieder des Leitungs- und des Aufsichtsorgans nur mit Einwilligung des Aufsichtsorgans in dem Betätigungsfeld der Organisation tätig sein.*

#### *IV. Insichgeschäfte*

Als Insichgeschäft im wirtschaftlichen oder im weiteren Sinne (i.w.S.) wird ein Rechtsgeschäft eines Vertreters verstanden, an dem dieser selbst ein direktes oder indirektes finanzielles Eigeninteresse hat.<sup>1506</sup> Darunter

werden hier auch Prozesshandlungen verstanden, die teilweise nicht als Rechtsgeschäfte gelten, auf die aber die Regeln über Insihgeschäfte häufig entsprechend angewandt werden.<sup>1507</sup>

In der Regel vertreten die Mitglieder des Leitungsorgans die Organisation nach außen.<sup>1508</sup> Handelt es sich um ein Insihgeschäft, etwa weil das Mitglied des Leitungsorgans einen Vertrag mit der Organisation abschließt oder ihr gerichtlich gegenübersteht, kommt es zu einem Konflikt zwischen den Interessen dieses Mitglieds und der Organisation.<sup>1509</sup> Besonders offensichtlich ist dies, wenn das Leitungsorgan nur aus einer Person besteht. Von dieser kann nicht erwartet werden, dass sie etwa einen Schadensersatzanspruch der Organisation gegen sich selbst mit der nötigen Akribie verfolgt. Aber auch ein Gremium wird gegenüber einem seiner eigenen Mitglieder nur schwer die erforderliche Unabhängigkeit aufbringen. Entsprechendes gilt für Geschäfte mit anderen Personen, an denen ein Mitglied des Leitungsorgans ein Eigeninteresse besitzt. Daher erstaunt es nicht, dass einer Studie zufolge Insihgeschäfte zwischen 1995 und 2002 eine der drei häufigsten Missbrauchsursachen in US-amerikanischen gemeinnützigen Organisationen waren.<sup>1510</sup> Und auch im deutschen Dritten Sektor wird von einem Missbrauch durch Insihgeschäfte berichtet.<sup>1511</sup>

## 1. Rechtliche Grundlagen

### a) Deutschland

Insihgeschäfte werden durch das deutsche Recht auf verschiedene Weisen reglementiert. Gesetzlicher Ausgangspunkt ist § 181 BGB, wonach ein Organisationsvertreter im Namen der Organisation grundsätzlich kein Rechtsgeschäft mit sich vornehmen kann (Insihgeschäfte i.e.S.).<sup>1512</sup> Tut er dies dennoch, so ist der Vertrag gem. § 177 Abs. 1 BGB schwebend unwirksam.<sup>1513</sup> Der Schutz, den § 181 BGB vermittelt, hat (in der Auslegung des BGH) jedoch drei große Schwächen.<sup>1514</sup> Erstens ist § 181 BGB dem Wortlaut nach abdingbar, wozu eine entsprechende Satzungsbestimmung genügt.<sup>1515</sup> Zweitens verhindert § 181 BGB keine Geschäfte mit Angehörigen oder Unternehmen des

Organisationsvertreter, obwohl auch hier ein besonderer Interessenkonflikt zu vermuten ist. Und drittens können in Organen mit mehreren Mitgliedern die anderen Organmitglieder ungehindert durch § 181 BGB mit dem betroffenen Organmitglied kontrahieren, wozu es im Falle der Gesamtvertretung lediglich seiner Ermächtigung analog § 125 Abs. 2 S. 2 HGB bedarf.<sup>1516</sup>

Grund für die enge Auslegung des § 181 BGB mag neben der scharfen Rechtsfolge<sup>1517</sup> sein, dass der BGH die ihm vorgelegten Fälle flexibler über die Grundsätze des Missbrauchs der Vertretungsmacht entscheiden kann.<sup>1518</sup> Danach sind Rechtsgeschäfte gem. § 138 Abs. 1 BGB nichtig, die in kollusivem Zusammenwirken zwischen Vertreter und Dritten getätigt werden.<sup>1519</sup> Zudem kann dem Vertreter in Fällen, in denen er seine Vertretungsbefugnis überschreitet und dies objektiv evident ist, die Berufung auf die Vertretungsmacht gem. § 242 BGB verwehrt werden.<sup>1520</sup>

Im Gesellschaftsrecht sind §§ 112 S. 1 AktG, 52 Abs. 1 S. 1, 46 Nr. 8 GmbHG, 39 Abs. 1 S. 1 GenG von besonderer Bedeutung, die die Vertretungsmacht gegenüber dem Leitungsorgan in die Hände des Aufsichtsrats legen.<sup>1521</sup> Gem. § 39 Abs. 3 GenG wird die Genossenschaft zudem in Prozessen gegen Mitglieder des Aufsichtsrats durch Bevollmächtigte der Generalversammlung vertreten. Durch diese Regeln werden die Mitglieder des Leitungsorgans also von den Schwierigkeiten eines Interessenkonflikts befreit und wird zugleich dem Aufsichtsrat ein weiteres Mittel zur Überwachung gegeben.<sup>1522</sup> Eine analoge Anwendung auf Vereine und Stiftungen mit einem Aufsichtsrat ist zwar überzeugend und besteht jedenfalls für die österreichische Stiftung mit § 25 Abs. 3 PSG, hat sich aber noch nicht durchgesetzt.<sup>1523</sup>

Zudem stellt ein für die Organisation schädliches Geschäft eine Treuepflichtverletzung dar, welche Grundlage für einen Anspruch gem. § 280 Abs. 1 BGB ist. Durch den Schadensersatz wird nicht nur der eingetretene Schaden kompensiert, sondern das Organmitglied auch präventiv diszipliniert.<sup>1524</sup> Dabei liegt eine Treuepflichtverletzung vor, wenn das Organmitglied sich oder einem anderen zu Lasten der Organisation ungerechtfertigte unmittelbare oder mittelbare Vorteile gewährt, also etwa ein Vertrag zu überhöhten Konditionen abgeschlossen wird, die einem Drittvergleich nicht standhalten.<sup>1525</sup>



Ferner bemüht sich das öffentliche Recht um eine Verhinderung unsachgemäßer Insihgeschäfte. Gem. § 55 Abs. 1 Nr. 3 AO darf die Organisation keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck der Körperschaft fremd sind, oder durch eine unverhältnismäßig hohe Vergütung begünstigen. Gem. § 13 Abs. 1 S. 1 Nr. 4, S. 2 StiftGBW sind Rechtsgeschäfte der Stiftung mit Mitgliedern des Stiftungsorgans im Voraus der Stiftungsaufsicht anzuzeigen; diese dürfen erst nach der staatlichen Genehmigung oder dem Ablauf von zwei Wochen durchgeführt werden.<sup>1526</sup> Schließlich kann ein Insihgeschäft, durch das die Organisation einen Schaden erleidet, auch zu einer strafrechtlichen Verurteilung, insbesondere wegen Untreue (§ 266 StGB) führen.<sup>1527</sup>

## b) USA

Auch der RMNCA enthält spezielle Regelungen zu Insihgeschäften, die im Gegensatz zum deutschen Gesellschaftsrecht sogar über diejenigen für erwerbswirtschaftliche Unternehmen hinausgehen.<sup>1528</sup> Der wesentliche Schutz wird durch eine Beweislastumkehr erreicht. Gem. § 8.31 RMNCA (1987) sind Geschäfte, bei denen der *director* ein direktes oder indirektes persönliches Interesse hat, nur wirksam und können nicht Grundlage für einen Haftungsanspruch sein, wenn der *director* nachweisen kann, dass diese dem Gebot der Fairness entsprechen. Dabei ist ein Geschäft fair, wenn das Geschäft auch unter unabhängigen Dritten abgeschlossen worden wäre, die Konditionen also marktüblich waren (*at arm's length bargain test*).<sup>1529</sup> Bei einigen Arten von *nonprofit corporations* besteht zudem ein Schutz über Zustimmungsvorbehalte. Demnach ist das Geschäft wirksam und nicht Grundlage einer Haftung, wenn das *board*, der *attorney general* oder das Gericht seine Zustimmung erteilen, wobei teilweise weitere Voraussetzungen für die Zustimmung bestehen. Eine Verschärfung dieser Regelungen durch Beschluss oder Satzung ist möglich, nicht aber eine Entschärfung. Darüber hinaus darf die Organisation gem. § 8.32 RMNCA (1987) ihren *directors* und *officers* weder Geld leihen, noch deren Verbindlichkeiten besichern; ein Verstoß hat jedoch keine Auswirkung auf die Wirksamkeit des Rechtsgeschäfts.

## c) Bewertung

Bei vollständiger Tatsachenkenntnis wäre durch die bestehende deutsche Rechtslage ein vollumfänglicher Schutz der gemeinnützigen Organisation vor nachteiligen Insichgeschäften i.w.S. gewährleistet. Die US-amerikanischen Regeln weisen jedoch auf den Kern des Problems hin: Die Organisation und die Behörden müssen erstens Kenntnis über das Insichgeschäft erlangen und zweitens die Rechtswidrigkeit beweisen. Beides ist außerordentlich schwierig, weil zumeist ein sich rechtswidrig verhaltende Organmitglied besonders auf eine Verheimlichung bedacht sein wird und der Nachweis der Rechtswidrigkeit komplex ist.<sup>1530</sup> Nicht zuletzt angesichts der grundsätzlichen Kontrolldefizite im Dritten Sektor weist dies auf eine besondere Regelungslücke hin. In der deutschen Rechtspraxis bestehen somit im Rahmen von Insichgeschäften Schutzlücken.

## 2. Regelungsvorschlag

Diese Schutzlücken werden durch die bestehenden Kodizes nur teilweise geschlossen. Im DCGK finden sich nur wenige Regelungen zu Insichgeschäften des Leitungsorgans und auch die meisten Kodizes des Dritten Sektors sehen - wenn überhaupt - nur vage Regelungen vor, die zumeist an § 181 BGB anknüpfen (Ziff. 3.2.3 Spiegelst. 3 AWOUK, 2.4.4 CGKL, 4.3 CGKPSA, 2.4.2 Spiegelst. 4 DGK). Nur selten findet sich eine §§ 112 S. 1 AktG, 52 Abs. 1 S. 1, 46 Nr. 8 GmbHG, 39 Abs. 1 S. 1, Abs. 3 GenG vergleichbare Regelung (Ziff. 2.3.3 DGK, II.2.a.3.2 LDZI, 11.6, 11.7 ÖNPOK (Entwurf)). Dies zeugt erneut von einer zu starken Orientierung der Kodizes des Dritten Sektors an dem DCGK, die hier besonders misslich ist. Denn das Aktienrecht sieht anders als das Organisationsrecht von Verein und Stiftung zahlreiche Regeln für Insichgeschäfte des Leitungsorgans vor, sodass der DCGK von einer weitergehenden Regulierung absehen konnte. Für Insichgeschäfte der Mitglieder des Aufsichtsorgans fordert Ziff. 5.5.4 DCGK hingegen eine Zustimmungspflicht, weswegen sich diese auch in einigen Kodizes des Dritten Sektors wiederfindet (Ziff. 3.3.6 AWOUK, 5.5.2, 5.5.3 DCGK, 2.4.6 DGK).

Ein vollständiges Verbot von Insichgeschäften wäre allerdings gerade im

Dritten Sektor unangebracht.<sup>1531</sup> So sind Organmitglieder und deren Angehörigen häufig bereit, ihren Dienst zu einem vergünstigten Preis für die gemeinnützige Organisation zu erbringen.<sup>1532</sup> Zudem haben Insichgeschäfte den Vorteil, dass der Vertreter den Wert der Leistung kennt und die Organisation keine weiteren Informationen offenlegen muss.<sup>1533</sup> Eine Beweislastumkehr nach US-amerikanischem Vorbild wird üblicherweise gesetzlich angeordnet und empfiehlt sich daher für einen Kodex ebenfalls nicht.

Eine wesentliche Verbesserung der Beweislage könnte jedoch durch eine zweistufige Regulierung erzielt werden. Für die gefährlichste Art der Insichgeschäfte, in denen ein Organmitglied mit der Organisation kontrahiert, empfiehlt sich eine §§ 112 S. 1 AktG, 52 Abs. 1 S. 1, 46 Nr. 8 GmbHG, 39 Abs. 1 S. 1, Abs. 3, 25 Abs. 3 PSG entsprechende Regel.<sup>1534</sup> Die Vertretung gegenüber den Mitgliedern des Leitungsorgans übernimmt also das Aufsichtsorgan, gegenüber den Mitgliedern des Aufsichtsorgans sind diejenigen Personen zuständig, die über deren Bestellung und Abberufung entscheiden.<sup>1535</sup> Darüber hinausgehende, besonders gefährliche Rechtsgeschäfte nehmen in der Regel nur Mitglieder des Leitungsorgans vor, sodass sich hier ein Zustimmungsvorbehalt für das Aufsichtsorgan anbietet, wie dies auch §§ 111 Abs. 4 S. 2 AktG, 52 Abs. 1 S. 1 GmbHG, 27 Abs. 2 S. 2 GenG explizit ermöglichen und die Ziff. 5.5.4 DCGK, Ziff. 3.3.6 AWOUK, 5.5.2, 5.5.3 DCGK, 2.4.6 DGK fordern.<sup>1536</sup> Davon sollten zum einen diejenigen Rechtsgeschäfte erfasst werden, die das Organmitglied mit sich, einem anderen Mitglied des Leitungsorgans oder einem Angehörigen eines Mitglieds des Leitungsorgans abschließt. Zum andern sollte in Anlehnung an Ziff. 2.3.3 DGK, II.2.a.3.2 LDZI der Einwilligungsvorbehalt auf diejenigen Rechtsgeschäfte mit Unternehmen erstreckt werden, an denen die Mitglieder des Leitungsorgans und ihre Angehörigen Beteiligungen halten, die einen Interessenkonflikt vermuten lassen. Dies könnte etwa bei Beteiligungen von mehr als 10% der Fall sein.

Typischerweise ermöglichen diese Regeln eine Kontrolle der besonders konfliktgefährdeten Insichgeschäfte und motivieren zugleich zur Einhaltung der Treuepflicht. Freilich kann dadurch nicht verhindert werden, dass das Organmitglied in Ausnahmefällen sich oder Dritte

heimlich übervorteilt. Allerdings ist die rechtliche Stellung der Organisation auch in diesen Fällen verbessert. Die Beschränkung der Vertretungsmacht in Satzung (vgl. §§ 26 Abs. 2 S. 2, 86 S. 1 BGB) oder Anstellungsvertrag kann nämlich bereits Außenwirkung entfalten<sup>1537</sup> und den Nachweis einer evidenten Überschreitung der Vertretungsmacht erleichtern. Zudem muss im Rahmen der Pflichtverletzung nicht mehr die Unangemessenheit des Handelns nachgewiesen werden, sondern nur das Handeln generell. Darüber hinaus ist aber jedenfalls eine unabhängige gerichtliche Anspruchsverfolgung sichergestellt.

*Ziff. 4.4.1: Gegenüber den Mitgliedern des Leitungsorgans wird die Organisation durch das Aufsichtsorgan und gegenüber den Mitgliedern des Aufsichtsorgans durch diejenigen Personen vertreten, die über die Bestellung und Abberufung des Aufsichtsorgans entscheiden.*

*Ziff. 4.4.2: Jedes Rechtsgeschäft, das ein Mitglied des Leitungsorgans im Namen der Organisation mit sich, einem anderen Mitglied des Leitungsorgans oder einem Angehörigen eines Mitglieds des Leitungsorgans abschließt, bedarf der Zustimmung durch das Aufsichtsorgan. Dasselbe gilt für Rechtsgeschäfte mit Unternehmen, an denen die Mitglieder des Leitungsorgans und deren Angehörige allein oder zusammen eine Beteiligung von mehr als 10% halten.*

## V. Wesentliche Geschäfte

Ein Zustimmungserfordernis durch das Aufsichtsorgan wird teilweise auch für wesentliche Geschäfte der Organisation in der Praxis normiert (§ 111 Abs. 4 S. 2 AktG, Ziff. 4.3.4 DCGK, 3.1, 2.2. DGK, AWOUK) und von der Literatur gefordert.<sup>1538</sup> Stiftungen mit einem Stiftungsvermögen von mehr als 10 Mio. Euro besitzen zu 70% Zustimmungsvorbehalte.<sup>1539</sup> Für das Aufsichtsorgan bedarf es einer entsprechenden Regelung freilich nicht, da diese keine wesentlichen Geschäfte mit Dritten vornimmt.

Zustimmungsvorbehalte verlangsamen zwar einerseits die Entscheidungsgeschwindigkeit und somit die Flexibilität der Organisation, zumal das Aufsichtsorgan typischerweise nur selten zusammenkommt.<sup>1540</sup>

Andererseits bieten sie Übereilungsschutz und motivieren das Aufsichtsorgan.<sup>1541</sup> Das Aufsichtsorgan kann wichtige Entscheidungen dann nicht nur präventiv kontrollieren, sondern dabei auch beratend zur Seite stehen.<sup>1542</sup>

Um einerseits diese Kontrolle und Beratung, andererseits aber die nötige Flexibilität zu gewährleisten, scheint eine Anlehnung an § 111 Abs. 4 S. 2 AktG empfehlenswert.<sup>1543</sup>

*Ziff. 4.4.3: Das Aufsichtsorgan legt fest, welche Arten von Geschäften nur mit seiner Zustimmung vorgenommen werden dürfen.*

## VI. Weitere Interessenkonflikte

Durch die Inkompatibilitätsgründe, das Wettbewerbsverbot und die Regeln für Inselfeschäfte wurde besonders gravierenden Interessenkonflikten begegnet. Viele weitere Interessenkonflikte sind jedoch denkbar. So verhindert der Kodex etwa nicht, dass Lebensgefährten von Mitgliedern des Leitungsorgans ein Mandat im Aufsichtsorgan erlangen, Organmitglieder eine Beteiligung an Wettbewerbern erwerben oder Mitglieder des Leitungsorgans mit Freunden ein Rechtsgeschäft abschließen. Ein weiterer, von den Kodexregeln bislang nicht geregelter Bereich ist zudem die organinterne Abstimmung. Ein Stimmrechtsausschluss ist hierbei zwar für die wichtigsten Interessenkonflikte in den Organen von Verein und Stiftung durch die (analoge Anwendung)<sup>1544</sup> der §§ 34, 86 BGB gesetzlich vorgeschrieben. Doch ebenso wie § 181 BGB ist ihr Schutz aufgrund der engen Auslegung des sachlichen Anwendungsbereichs lückenhaft.<sup>1545</sup>

Die Verhinderung weiterer Interessenkonflikte ist möglich, läuft aber Gefahr, die Organisation unnötig einzuschränken.<sup>1546</sup> Die meisten Kodizes sehen daher keine weiteren Regeln vor und fordern ebenso wie viele Stimmen in der Literatur,<sup>1547</sup> dass Interessenkonflikte der Organe gegenüber dem eigenen oder dem sie überwachenden Organ offengelegt werden müssen (Ziff. 3.1 Arbeitshilfen 182, 3.3.6 AWOUK, 2.3.6, 2.4.5 CGKL, 4.3.4 DCGK, 2.3.3, 2.4.6 DGK, II.2.Spiegelst. 1 GGS, II.2.a.3.1,

II.2.c.5.2 LDZI, 11.4 ÖNPOK (Entwurf)). Dies überzeugt,<sup>1548</sup> wobei nach der Konzeption dieses Kodex neben der organinternen Transparenz die Mitglieder des Leitungsorgans unverzüglich (i.S.d. § 121 Abs. 1 S. 1 BGB) auch das Aufsichtsorgan und die Mitglieder des Aufsichtsorgans ihrerseits zumindest einmal jährlich diejenigen Personen über Interessenkonflikte informieren sollten, die über ihre Bestellung und Abberufung entscheiden.<sup>1549</sup> Zudem sollte größtmögliche Transparenz hergestellt werden, also über alle nur potentielle Interessenkonflikte berichtet werden.<sup>1550</sup> Denn wenn der Betroffene Interessenkonflikte offenlegt, besitzt er selbst einen starken Anreiz, durch besonders vorsichtiges Verhalten dem Vorwurf eines Pflichtverstoßes zu entgehen. Den übrigen Organmitgliedern ist zugleich eine mögliche Voreingenommenheit bewusst, was die Entscheidungsfindung vereinfacht und Anlass für eine genauere Aufsicht sein kann. Verheimlicht der Betroffene hingegen seinen Interessenkonflikt, so kann bereits dies als Pflichtverstoß sanktioniert werden, ohne dass ein häufig schwer zu belegender Schaden für die Organisation nachgewiesen werden muss.<sup>1551</sup> Gerade für letzteres empfiehlt sich zudem eine Dokumentation.<sup>1552</sup>

*Ziff. 4.5.1: Das Mitglied des Leitungsorgans legt unverzüglich potentielle Interessenkonflikte in seiner Person gegenüber den anderen Organmitgliedern und dem Aufsichtsorgan offen.*

*Ziff. 4.5.2: Das Mitglied des Aufsichtsorgans legt potentielle Interessenkonflikte unverzüglich gegenüber den anderen Organmitgliedern und mindestens jährlich gegenüber denjenigen Personen offen, die über seine Bestellung und Abberufung entscheiden.*

*Ziff. 4.5.3: Die Offenlegung von und der Umgang mit potentiellen Interessenkonflikten sind zu dokumentieren.*

## **J. Vergütung**

Zwischen 1995 und 2002 waren übermäßige Bezüge und sonstige Mittel für persönliche Zwecke zwei der drei häufigsten vorsätzlichen Missbrauchsursachen in US-amerikanischen, gemeinnützigen

Organisationen.<sup>1553</sup> Überhöhte Bezüge und sonstige Zuwendungen, insbesondere unangemessen teure Dienstwagen sowie unverhältnismäßige Geschäftsreisen und – essen, sind im Dritten Sektor nicht selten. Darauf weisen nicht nur deutsche und US-amerikanische Berichte hin,<sup>1554</sup> sondern auch eine Studie über die deutsche Stiftungsaufsicht<sup>1555</sup> und der Überblick über die bekanntgewordenen Einzelfälle.<sup>1556</sup>

Ausgaben für Organmitglieder sind aber nicht nur Gegenstand von Missbrauch, sondern können auch ein Mittel sein, um Motivation herzustellen und Verhalten zu steuern.<sup>1557</sup> Für einen Kodex, der Missbrauch entgegenwirken und Effektivität steigern will, ist dies somit eine wichtige Regelungsmaterie.<sup>1558</sup> Um dabei alle vermögenswerten Vorteile zu erfassen, die die Organisation ihren Organen aufgrund der Organmitgliedschaft gewährt, werden diese zusammenfassend unter dem Begriff der Vergütung behandelt.<sup>1559</sup>

*Ziff. 5.1: Die Vergütung umfasst alle vermögenswerten Vorteile, die die Organisation ihren Organen gewährt.*

## *I. Rechtliche Grundlagen*

### 1. Deutschland

Nach dem Leitbild des historischen Gesetzgebers, werden die Vorstände von Verein und Stiftung unentgeltlich tätig.<sup>1560</sup> Dieser Grundsatz wird durch das Ehrenamtsstärkungsgesetz mit § 27 Abs. 3 S. 2 BGB n.F. ab dem 1.1.2015 auch gesetzlich klargestellt.<sup>1561</sup> Nach der bislang einziegen Regelung, §§ 27 Abs. 3, 86, 670 BGB, kann der Vorstand Ersatz für die im Interesse der Organisation getätigten Aufwendungen verlangen. Eine darüber hinausgehende Vergütung der Vorstandsarbeit ist jedoch möglich. Für den Vereinsvorstand bedarf es hierfür gem. § 40 BGB einer ausdrücklichen Satzungsbestimmung.<sup>1562</sup> Im Stiftungsrecht, in dem § 40 BGB gem. § 86 BGB keine Anwendung findet, muss sich die Möglichkeit einer Vergütung zumindest durch Auslegung aus der Satzung ergeben.<sup>1563</sup> Die Vereins- oder Stiftungssatzung muss die Höhe der Vergütung jedoch

nicht genau festlegen. Diese kann vielmehr im Anstellungsvertrag bestimmt werden, wofür mangels abweichender Satzungsbestimmungen das Berufungsorgan zuständig ist.<sup>1564</sup> Für die Vergütung anderer Vereins- oder Stiftungsorgane, die durch das BGB nicht geregelt werden, gilt Entsprechendes.<sup>1565</sup>

Die Höhe der Organvergütung wird in gemeinnützigen Organisationen durch § 55 Abs. 1 Nr. 3 AO begrenzt;<sup>1566</sup> inhaltlich ähnliche Regelungen finden sich in den Stiftungsrechten der Länder wieder.<sup>1567</sup> Faktisch wird die Vergütung bei vielen Organisationen, die öffentliche Zuwendungen erhalten, ferner durch das sog. Besserstellungsverbot eingeschränkt, wonach die Mitarbeiter dieser Organisationen nicht mehr als im öffentlichen Dienst verdienen dürfen.<sup>1568</sup> Zudem ist die Inanspruchnahme zu hoher Mittel ein Verstoß gegen die Treuepflicht und begründet im Extremfall auch eine Untreuestrafbarkeit. Als Ausgabe darf die Vergütung weder dem Organisationszweck widersprechen, noch unverhältnismäßig hoch sein. Da durch sie allerdings die Bereitschaft steigt, eine Organfunktion wahrzunehmen, entspricht die Vergütung in der Regel dem Organisationszweck.<sup>1569</sup> Die Angemessenheit lässt sich dabei nicht generell bestimmen, sondern bemisst sich nach den Umständen des Einzelfalls, also etwa nach der Organisationsgröße, Art und Umfang der Arbeit sowie der Qualifikation des Organmitglieds.<sup>1570</sup> Dafür ist es überzeugend, wenn auch nicht unumstritten, einen Vergleich mit der Vergütung in ähnlichen, auch staatlichen oder privaten, Organisationen anzustellen.<sup>1571</sup> Innerhalb dieser Grenzen kann auch eine leistungsorientierte Vergütung zulässig sein; die Organisationseinnahmen hierfür jedoch als alleinige Bemessungsgrundlage heranzuziehen, scheint gem. § 55 Abs. 1 Nr. 1 S. 2 AO unzulässig.<sup>1572</sup> Zu erwägen wäre hier sogar eine Analogie zu § 36 Abs. 2 GenG, wonach die Mitglieder des Aufsichtsrats keine nach dem Geschäftsergebnis bemessene Vergütung beziehen dürfen.

## 2. USA

Auch in den USA wird die Vergütung einerseits durch das Organisationsrecht, andererseits durch das Steuerrecht geregelt. Nach §



8.12 RMNCA (1987) legen die *board*-Mitglieder die Vergütung des CEO, nach einigen landesrechtlichen Regelungen (etwa § 715 (e) N-PCL) auch diejenige von sich selbst, fest, soweit die Satzung nichts anderes vorsieht. Teilweise wird jedoch auch ein besonderer Ausschuss mit der Festlegung der Vergütung beauftragt.<sup>1573</sup>

Die Vergütungshöhe wird in den USA primär durch das Steuerrecht begrenzt.<sup>1574</sup> Die Obergrenze bemisst sich ebenso wie in Deutschland nach verschiedenen Kriterien, also etwa der Organisationsgröße, Art und Umfang der Arbeit sowie der Qualifikation des Organmitglieds im Vergleich zu ähnlichen Organisationen (sog. *multi-factor test*). Dabei wird die Angemessenheit widerleglich vermutet, soweit ein vom Bundesfinanzministerium vorgegebenes, nach der Organisationsgröße differenzierendes Verfahren zur Festlegung der Vergütung eingehalten wird.<sup>1575</sup> Auch eine leistungsorientierte Vergütung ist zulässig, wobei sich diese auch nach dem Organisationsgewinn bemessen kann. Letzteres wurde zwar von der IRS zunächst bezweifelt, ist jedoch inzwischen in Rechtsprechung und Literatur akzeptiert.<sup>1576</sup>

## II. Festlegungskompetenz

Legt das Organ seine Vergütung selbst fest, ist nicht auszuschließen, dass sich die Organmitglieder eine zu hohe Vergütung gewähren.<sup>1577</sup> In den USA bestimmt deswegen das *board* regelmäßig die Vergütung des CEO.<sup>1578</sup> Auch in deutschen Stiftungen liegt diese Kompetenz zumeist bei einem anderen Organ. Nach einer Studie zu Stiftungen entscheidet bei 81,5% der hauptamtlichen Vorstände der Stiftungsrat und bei fast allen hauptamtlichen Geschäftsführern der Vorstand oder der Stiftungsrat über die Vergütung.<sup>1579</sup>

Nach der Konzeption des hier zu erarbeitenden Kodex und vielen bestehenden Kodizes (Ziff. 4.3 Arbeitshilfen 182, 3.2.2 AWOUK, 4.2.2 DCGK, 2.3.2 DGK, II.2.b.5 LDZI, 6.3.3, 7.2.5 ÖNPOK (Entwurf)) ist das Aufsichtsorgan dazu berufen, im Rahmen der Einstellung der Leitungsorganmitglieder über deren Vergütung zu entscheiden. Dies gibt ihm zum einen eine weitere Kontrollmöglichkeit über das Leitungsorgan.<sup>1580</sup> Zum andern hat das Aufsichtsorgan einen besonders

guten Einblick in die Vergütungsstrukturen und die finanzielle Lage der Organisation. Entsprechendes gilt für diejenigen Personen, die das Aufsichtsorgan berufen und abbestellen, und dementsprechend dessen Vergütung bestimmen sollten (Ziff. 3.3.5 AWOUK, 2.3.3 CGKL, 7.4.1 ÖNPOK (Entwurf)).

*Ziff. 5.2.1: Die Vergütung des Leitungsorgans wird durch das Aufsichtsorgan festgelegt.*

*Ziff. 5.2.2: Die Vergütung des Aufsichtsorgans wird durch diejenigen Personen festgelegt, die über seine Bestellung und Abberufung entscheiden.*

### III. Leitungsorgan

#### 1. Höhe

Die Vergütung der Leitungsorgane gemeinnütziger Organisationen ist wenig transparent.<sup>1581</sup> 2005 errechnete der *Charity Navigator* für die USA, dass die von ihm erfassten Organisationen ihre CEOs im Schnitt mit 148.000 US-Dollar (ungefähr 109.000 Euro) vergüteten, was 3,4% ihrer Gesamtausgaben ausmachte.<sup>1582</sup> In Deutschland ist bekannt, dass sich die Vergütung – wohl aufgrund des Besserstellungsverbots – häufig an den Gehaltsrahmen des öffentlichen Dienstes (BBesG, TVL oder TVöD) orientiert.<sup>1583</sup> Auch die konkrete Gehaltshöhe von Leitungsorganen ist inzwischen durch einige Studien untersucht worden. Nach einer Studie über die Sozialwirtschaft liegt der durchschnittliche Verdienst bei knapp 70.000 Euro, wobei ein Viertel der Führungskräfte weniger als 52.000 Euro und ein Viertel mehr als 80.000 Euro verdient.<sup>1584</sup> In der Caritas erhalten 40% der Leitungsorgane zwischen 60.000 und 80.000 Euro und 22% zwischen 80.000 und 100.000 Euro. In Stiftungen verdienen 46,5% der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder zwischen 50.000 und 75.000 Euro, 33,8% erhielten bis zu 100.000 Euro.<sup>1585</sup> Hauptamtliche Geschäftsführer von Stiftungen verdienen in 52,3% der Fälle zwischen 50.000 und 75.000 Euro.<sup>1586</sup> Lässt man die Versorgungsvorteile außer Acht, liegt in Stiftungen die Vorstandsvergütung etwas über, die

Geschäftsführervergütung in etwa auf demselben Stand wie die Vergütung für Personen mit ähnlicher Qualifikation im öffentlichen Dienst.<sup>1587</sup>

Dies bestätigt die allgemeine Meinung, dass die Vergütung im Dritten Sektor niedriger ist als in der Privatwirtschaft, wobei Schätzungen von einer Differenz von 7-30% ausgehen.<sup>1588</sup> Allerdings mag dies auch darauf zurückzuführen sein, dass gewinnorientierte Unternehmen überwiegend in anderen Wirtschaftszweigen tätig sind als gemeinnützige Organisationen. So wurde in den USA gezeigt, dass sich innerhalb einzelner Dienstleistungszweige (z.B. bei Altersheimen oder Kindergärten) die Vergütung in dem privaten, öffentlichen und Dritten Sektor kaum unterschied.<sup>1589</sup>

Sowohl für eine hohe wie auch für eine niedrige Vergütung gibt es zahlreiche Gründe. Eine hohe Vergütung stellt sicher, dass im Wettbewerb die fähigsten Führungskräfte angeworben werden können, die eine besonders effektive Zweckverfolgung sicherstellen.<sup>1590</sup> Von der Carl-Zeiss-Stiftung, die bis zu Ihrer Umstrukturierung auch umfangreich unternehmerisch tätig war,<sup>1591</sup> wird etwa berichtet, dass die vom Stifter verordneten Gehaltshöchstgrenzen die Stiftung vor erhebliche Probleme stellte.<sup>1592</sup> Nach dem *Shapiro-Stiglitz*-Modell hat ein höheres Einkommen (sog. Effizienzlohn) zudem eine bessere Arbeitsleistung zur Folge. Wer nämlich bei einer anderen Organisation weniger verdienen würde, wird durch sorgfältige Arbeit versuchen, seinen Arbeitsplatz zu behalten.<sup>1593</sup> Gerade weil die Arbeit der Leitungsorgane in gemeinnützigen Organisationen weniger kontrolliert wird, befürworten manche Stimmen eine hohe Vergütung.<sup>1594</sup>

Für eine geringere Vergütung spricht hingegen, dass dann mehr finanzielle Mittel für die unmittelbare Zweckverfolgung zur Verfügung stehen. Gerade Mittelgeber drängen häufig auf ein größtmögliches Kostenbewusstsein bei der Vergütung der Organmitglieder.<sup>1595</sup> Außerdem wird in gemeinnützigen Organisationen ein geringes Gehalt oft teilweise dadurch kompensiert, dass die Angestellten in einer Umgebung und für einen Zweck arbeiten, die mit ihren eigenen Werten im Einklang stehen.<sup>1596</sup> Eine niedrige Vergütung kann und wird sogar bewusst dafür eingesetzt, Personen anzuziehen, die nicht primär wegen des Geldes, sondern wegen des Organisationszwecks arbeiten und sich mit diesem

stark identifizieren.<sup>1597</sup> Schließlich spricht gegen eine besonders hohe Vergütung, dass derzeit die überwiegende Zahl der Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen mit ihrer Vergütung zufrieden ist.<sup>1598</sup> Außerdem besteht die Gefahr einer positiven Einkommensspirale:<sup>1599</sup> In dem Bestreben, über dem Durchschnitt zu vergüten, müssten sich die Organisationen nämlich stetig gegenseitig überbieten.

Die richtige Vergütungshöhe lässt sich somit nicht generell bestimmen, sondern ist eine Frage des jeweiligen Einzelfalls. Diese Einschätzung kommt auch in den meisten Kodizes zum Ausdruck, die eine den Umständen entsprechende, angemessene Vergütung verlangen (Ziff. 4.3 Arbeitshilfen 182, 3.2.2 AWOUK, 2.4.2 CGKL, II.5. LDZI, 4.2.2 DCGK, 6.3.1 ff. ÖNPOK (Entwurf), 3.2.1 VENRO) und damit lediglich die Gesetzeslage wiederholen.

## 2. Leistungsorientierte Vergütung

Leistungsorientierte Vergütung wird häufig als Bestandteil eines modernen Führungsinstrumentariums angesehen.<sup>1600</sup> Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass sie sich aus einem festen Grundgehalt und einem variablen Teil zusammensetzt. Der variable Teil wird typischerweise jährlich neu bestimmt und bemisst sich nach dem Erfolg der Organisation als ganzer und der persönlichen Leistung des Vergütungsempfängers.<sup>1601</sup>

Viele Kodizes sehen Regeln zur leistungsorientierten Vergütung vor. Ziff. 4.2.3 DCGK empfiehlt ausdrücklich variable Vergütungsteile. Die Kodizes im Dritten Sektor sind zurückhaltender. Ziff. 3.2.2 AWOUK, 2.3.2 DGK erlauben flexible Entgeltbestandteile. Nach Ziff. 4.3 Arbeitshilfen 182 sollen die Zielvorgaben der Organisation bei der Bemessung der variablen Vergütung besonders berücksichtigt werden. Ziff. II.1 Spiegelst. 2 GDS erlaubt variable Vergütungselemente, soweit diese nicht mehr als 25% der Gesamtvergütung ausmachen und auf nachvollziehbaren, messbaren sowie verbindlichen Zielvereinbarungen beruhen. Ähnliches fordern auch Ziff. 6.3.6, 6.3.7 ÖNPOK (Entwurf), auch wenn grundsätzlich von variablen Vergütungsbestandteilen abgeraten wird (6.3.5 ÖNPOK (Entwurf)).

In den USA ist eine leistungsorientierte Vergütung in der

Erwerbswirtschaft sehr viel verbreiteter als im Dritten Sektor: In ersterer haben 75%-83% eine Vergütung mit einem variablen Teil, der 19%-23% des Gehaltes ausmacht, in letzterem sind es nur 12%-36% mit einem Anteil von 6%-13%.<sup>1602</sup> Im deutschen Dritten Sektor sind leistungsorientierte Vergütungen erst spät eingeführt worden.<sup>1603</sup> Die Verhältnisse entsprechen jedoch inzwischen den US-amerikanischen, jedenfalls wenn nur die Leitungsorgane betrachtet werden. Hier verfügen 10%-26% über variable Vergütungsteile, die 13%-30% der Gesamtvergütung ausmachen.<sup>1604</sup> Für die Zukunft planen darüber hinaus knapp 19% die Einführung einer leistungsorientierten Vergütung.<sup>1605</sup>

Der Sinn leistungsorientierter Vergütung lässt sich aus der Prinzipal-Agenten-Theorie ableiten und wird häufig als das wirksamste Instrument zur Verringerung von Prinzipal-AgentenKonflikten gesehen.<sup>1606</sup> Wenn die Höhe der Agentenvergütung nämlich von dem Organisationserfolg abhängig gemacht wird, wird gerade auch der eigennützig handelnde Agent jenen zu steigern versuchen. Der Organisationserfolg mag dann nur Mittel zum Zweck, dem höheren Gehalt, sein. Doch im Ergebnis verlaufen die Interessen des Agenten und des Prinzipals parallel. Im Dritten Sektor könnte durch eine leistungsorientierte Vergütung also letztlich eines der Kernprobleme behoben werden, dass sich nämlich die Leitungsentscheidungen nur selten finanziell bei den zur Organisationsleitung berufenen Personen bemerkbar machen.<sup>1607</sup> Zudem könnten die fehlenden Anreize für die Mitglieder des Leitungsorgans außerhalb der Organisation, die durch die Defizite des Markts der Führungspersonen entstehen,<sup>1608</sup> durch Anreize innerhalb der Organisation teilweise behoben werden.

Gegen eine leistungsorientierte Vergütung im Dritten Sektor bestehen jedoch ebenfalls einige Bedenken. Zunächst kann der finanzielle Gewinn, der meist die Grundlage der leistungsorientierten Vergütung in der Erwerbswirtschaft ist, nicht ebenso gut als Anknüpfungspunkt dienen.<sup>1609</sup> Denn Leiter gemeinnütziger Organisationen sollen primär nicht den Gewinn steigern, sondern den gemeinsamen Zweck möglichst effektiv verfolgen. Die Festlegung der richtigen Ziele als Grundlage für die Vergütung<sup>1610</sup> sowie eine entsprechende Messung<sup>1611</sup> sind im Dritten Sektor aber sehr viel schwieriger. Werden die falschen Ziele vorgegeben

oder aber die richtigen Ziele falsch gemessen, besteht für die Leitungsorgane ein Anreiz, ihre Arbeit auf diese Ziele oder die gemessenen Kennzahlen auszurichten und das Organisationsziel zu vernachlässigen.<sup>1612</sup> Freilich spricht dies jedoch nicht generell gegen eine leistungsorientierte Vergütung, sondern nur für einen bedachten Umgang.<sup>1613</sup> Da sowohl eine Zielsetzung als auch eine Wirkungsmessung nach der Konzeption dieses Kodex erfolgt, sind dafür die Grundlagen auch bereits gelegt.

Außerdem wird häufig darauf verwiesen, dass die Öffentlichkeit und insbesondere die Mittelgeber einer leistungsorientierten Vergütung in gemeinnützigen Organisationen mit Misstrauen begegnen.<sup>1614</sup> Dieses Misstrauen gründet jedoch häufig einerseits auf einer Tabuisierung finanzieller Anreize im Dritten Sektor und andererseits auf dem falschen Verständnis, dass Verwaltungsausgaben um jeden Preis gesenkt werden müssen. Funktioniert jedoch ein variables Vergütungssystem, sollte sich ein Kodex nicht von derartigen Fehlvorstellungen leiten lassen, sondern vielmehr für eine sinnvolle Struktur werben.

Gewichtiger sind die Bedenken der Verhaltensforschung, die zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterscheidet.<sup>1615</sup> Extrinsisch motiviert ist ein Verhalten, wenn es aufgrund von Motiven erfolgt, die nicht in der Handlung oder dem Unterlassen selbst begründet sind. Das Verhalten dient dann dazu, eine außerhalb der Handlung liegende Belohnung (z.B. Geld, Macht, Prestige) zu erhalten oder eine außerhalb der Handlung liegende Bestrafung (z.B. Sanktionen) zu verhindern. Intrinsisch motiviertes Verhalten erfolgt hingegen aufgrund der Handlung oder des Unterlassens selbst, weil diese unmittelbar ein Bedürfnis erfüllt.

Aufbauend auf dieser Unterteilung ergeben sich drei Bedenken gegen eine leistungsorientierte Vergütung im Dritten Sektor. Erstens lassen sich durch eine (leistungsorientierte) Vergütung vorrangig extrinsisch motivierte Personen steuern. Personen und Handlungen sind zwar regelmäßig sowohl extrinsisch wie auch intrinsisch motiviert. In gemeinnützigen Organisationen wird jedoch ein besonderes Maß an intrinsischer Motivation vermutet.<sup>1616</sup> Hier bliebe eine leistungsorientierte Vergütung also ohne sonderlich spürbaren Effekt. Zweitens ist inzwischen empirisch nachgewiesen, dass intrinsische Motive durch extrinsische verdrängt

werden können.<sup>1617</sup> Es besteht daher die Gefahr, dass Leitungsorgane, die ihrer Arbeit zunächst vorwiegend der Aufgaben selbst wegen nachgekommen sind, dieser nach Einführung einer leistungsorientierten Vergütung vorwiegend aufgrund der Vergütung nachgehen. Wenn aber neben den intrinsisch motivierten Ehrenamtlichen vorwiegend extrinsisch motivierte Hauptamtliche tätig sind, wird die gemeinnützige „Organisation als Sinngemeinschaft“<sup>1618</sup> möglicherweise in Frage gestellt. Drittens kann intrinsische Motivation durch eine leistungsorientierte Vergütung abnehmen, weil das Gefühl einer ungerechten Behandlung aufkommt, die neue Vergütungsstruktur als Misstrauensvotum wahrgenommen oder als eine Einschränkung der Handlungsspielräume empfunden wird. Aufgrund dieser Umstände kann also eine leistungsorientierte Vergütung unter dem Strich mehr intrinsisch demotivieren als extrinsisch motivieren.

Diese theoretischen Überlegungen sind andererseits bislang von empirischen Untersuchungen nicht belegt worden.<sup>1619</sup> Da variable Vergütungsbestandteile in gemeinnützigen Organisationen nicht nur etabliert sind, sondern weiter ausgebaut werden sollen,<sup>1620</sup> scheint jedenfalls die Praxis von dem Nutzen einer leistungsorientierten Vergütung überzeugt zu sein.

Im Ergebnis hängt der Nutzen einer leistungsorientierten Vergütung also von den Gegebenheiten des Einzelfalls ab, etwa von der Zielsetzung, der Wirkungsmessung und den Personen des Leitungsorgans.<sup>1621</sup> Schon wegen der möglichen schädlichen Wirkung sollte ein Kodex eine leistungsorientierte Vergütung jedenfalls nicht obligatorisch vorsehen. Eine Erwähnung macht das Aufsichtsorgan aber auf die Möglichkeit unterschiedlicher Vergütungsstrukturen aufmerksam. Außerdem wird die Einführung einer leistungsorientierten Vergütung weniger als persönliches Misstrauen gewertet werden, wenn diese sogar von dem Kodex als generelle Möglichkeit vorgesehen wird. Und schließlich signalisiert eine solche Kodexöffnung der Öffentlichkeit, dass eine leistungsorientierte Vergütung keine Mittelverschwendung, sondern Ausdruck guter Leitungs- und Kontrollstrukturen sein kann.<sup>1622</sup> Um den Gefahren der leistungsorientierten Vergütung entgegenzuwirken, sollte der variable Teil jedoch ebenfalls an die Ziele und Wirkungsmessungen anknüpfen und nicht mehr als 25% der Gesamtvergütung ausmachen.

*Ziff. 5.3: Das Aufsichtsorgan prüft die Einführung einer leistungsorientierten Vergütung. Besitzt die Vergütung einen variablen Teil, so knüpft dieser an das Erreichen der Organisationsziele sowie die Ergebnisse der Wirkungsmessung an und beträgt höchstens 25% der Gesamtvergütung.*

#### *IV. Aufsichtsorgan*

Nach den Überlegungen zur ehrenamtlichen Organarbeit sollte das Aufsichtsorgan grundsätzlich mit Ehrenamtlichen besetzt werden. Ehrenamtlichkeit ist jedoch ein weiter Begriff und schließt nicht jede Art von Vergütung zwangsläufig aus.<sup>1623</sup> Auch die Kodizes im Dritten Sektor fordern eine ehrenamtliche Besetzung des Aufsichtsorgans, lassen jedoch eine Vergütung in Grenzen zu (Ziff. 3.3 Arbeitshilfe 182, 3.3.5 AWOUK, 2.3.3 CGKL, 2.4.5 DGK, II.2.c.9. LDZI). Bei der Vergütung Ehrenamtlicher kann zwischen einer Auslagererstattung der durch die Organarbeit entstandenen Kosten und einer darüber hinausgehenden pauschalen Aufwandsentschädigung differenziert werden. Letztere erfolgt häufig nicht finanziell, sondern durch Sachzuwendungen.<sup>1624</sup> Einer Studie zufolge haben 35% der Freiwilligen die Möglichkeit, die Auslagen erstattet zu bekommen, 26% erachteten dies hingegen als nicht notwendig.<sup>1625</sup> Konkrete Erhebungen zu der Vergütung von Mitgliedern des Aufsichtsorgans gibt es nicht. Allerdings erlauben die Statistiken über freiwillige Führungspersonen einen gewissen Einblick, zumal dies nach richtigem Verständnis häufig Mitglieder des Aufsichtsorgans sind. Freiwillige mit einer Leitungs- und Vorstandsfunktion erhalten in 25% der Fälle eine Aufwandsentschädigung, die zu 85% unter 150 Euro monatlich liegt und von 71% der Befragten als ausreichend empfunden wird.<sup>1626</sup> Ähnliches ist für ehren- oder nebenamtlich tätige Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer von Stiftungen nachgewiesen. Auslagererstattung wird diesen in ca. 40%, Aufwandsentschädigung in ca. 24% der Fälle gewährt.<sup>1627</sup> Vorstandsmitglieder, die sich selbst als ehren- oder nebenamtlich einstufen, erhalten dadurch zwischen 100 und 80.000 Euro jährlich, bei ca. 25% sind es maximal 500 Euro.<sup>1628</sup>

Die Vergütung von Ehrenamtlichen birgt die Gefahr, dass mit



zunehmender Höhe der Charakter der Ehrenamtlichkeit in Frage gestellt wird.<sup>1629</sup> Wird das Ehrenamt wegen der großzügig bemessenen Vergütung angenommen, leidet die Glaubwürdigkeit der Organisation.<sup>1630</sup> Zudem kann eine Vergütung einen negativen Einfluss auf die Motivation in der Organisation haben, wenn sie als selbstverständlich hingenommen wird, intrinsische Motive ersetzt und dazu führt, dass sich andere Ehrenamtliche ungerecht behandelt fühlen.<sup>1631</sup>

Andererseits kann eine Kompensation ein zwar nicht ausschlaggebender, aber gleichwohl nicht zu unterschätzender Anreiz für die Übernahme eines Ehrenamts sein.<sup>1632</sup> Durch diese wird jeder, unabhängig von seinen finanziellen Möglichkeiten, in die Lage versetzt, ehrenamtlich tätig zu werden.<sup>1633</sup> Eine Vergütung hat damit nicht nur eine soziale und gesellschaftliche Funktion. Der Organisation steht auch ein größerer Kreis an potentiellen Organmitgliedern zur Verfügung, was letztlich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass eine geeignete Person gefunden wird. Darüber hinaus hilft schließlich eine Vergütung der Organisation dabei, eine gewisse Verbindlichkeit herzustellen und Ansprüche gegenüber Ehrenamtlichen zu legitimieren.<sup>1634</sup>

Nach den Definitionen der LDZI und GDS schadet eine Vergütung der Ehrenamtlichen zumindest dann nicht, wenn die Person für ihre Organarbeit eine reine Auslagererstattungen gegen Nachweis, eine angemessene pauschale Auslagererstattung sowie eine Aufwandspauschale in Höhe der Ehrenamtspauschale gem. § 3 Nr. 26a EStG erhält. Dies überzeugt. Dadurch wird nämlich einerseits ermöglicht, dass die Übernahme des Ehrenamts nicht aus finanziellen Gründen ausscheidet. Andererseits wird dem Gesetzgeber durch den Verweis auf das EStG die sich auch in § 31a Abs. 1 S. 1 BGB wiederfindende Beurteilung überlassen, bis zu welchem Betrag eine Aufwandspauschale mit einer Ehrenamtlichkeit vereinbar ist.

Darüber hinaus sollte jedoch nicht mit den Definitionen der LDZI und GDS gefordert werden, dass die Tätigkeit auch nebenberuflich i.S.d. § 3 Nr. 26a EStG ist, also nur ein Drittel der üblichen Arbeitszeit einer Vollzeitkraft in Anspruch nimmt.<sup>1635</sup> Zwar mag dies für die Steuerfreiheit des Einkommens und ordnungspolitisch zur Förderung von bezahlten Arbeitskräften erwünscht sein. Doch aus der hier maßgeblichen<sup>1636</sup> Sicht

der Organisation ist es wünschenswert, dass die Ehrenamtlichen möglichst viel Zeit für die Arbeit aufwenden. Daher sollten Personen auch nicht die Auszeichnung *ehrenamtlich* verlieren, weil sie besonders viel Zeit für ihr Amt aufwenden.

*Ziff. 5.4: Die Mitglieder des Aufsichtsorgans werden ehrenamtlich tätig. Dem steht eine Auslagererstattungen gegen Nachweis oder eine angemessene pauschale Auslagererstattung sowie eine Aufwandspauschale in Höhe der Ehrenamtspauschale gem. § 3 Nr. 26a EStG nicht entgegen.*

## Zusammenfassung und Ausblick

Gemeinnützige Organisationen leisten einen nicht zu ersetzenden Beitrag in unserer Gesellschaft. Die Effektivität des deutschen Dritten Sektors ist jedoch verbesserungswürdig. Darauf deuten zahlreiche Berichte über eklatante Missbrauchsfälle und die nachlässige Arbeitsweise in gemeinnützigen Organisationen hin. Eine Analyse der Statistiken über die vorhandenen Leitungs- und Kontrollstrukturen zeigt zudem, dass vielfach diejenigen Strukturen fehlen, die für einen effektiven Einsatz der Mittel notwendig sind oder diesen zumindest fördern. Neben den zahlreichen gut geführten Organisationen scheint es also eine nicht zu vernachlässigende Zahl gemeinnütziger Organisationen zu geben, die dem gesellschaftlichen Anspruch an einen wirkungsorientierten Dritten Sektor nicht gerecht werden.

Dreh- und Angelpunkt sind im Vergleich zum erwerbswirtschaftlichen Sektor drei grundsätzliche Unterschiede, die eine verminderte Kontrolle der Organisationsleitung zur Folge haben. Erstens ist der Erfolg einer gemeinnützigen Organisation schwerer messbar als im erwerbswirtschaftlichen Sektor, weil hier nicht der leicht zu bestimmende, finanzielle Gewinn im Vordergrund steht, sondern die Erfüllung eines nicht-monetären Zwecks. Zweitens fehlen Eigentümer, die ein persönliches finanzielles Interesse an dem Erfolg der gemeinnützigen Organisation besitzen und die Verwaltung ihres Vermögens dementsprechend sorgfältig kontrollieren. Drittens wird die Arbeit der Organisationen zumeist nicht (unmittelbar) von den Leistungsempfängern, sondern durch Mittelgeber finanziert. Leistungsempfänger nehmen das Angebot deswegen unabhängig davon in Anspruch, ob die Leistungsbereitstellung wirtschaftlich ist, und Mittelgeber können ihrerseits nur schwer das Verhältnis von Kosten und Leistung beurteilen. Anders als in der Erwerbswirtschaft besteht daher im Dritten Sektor kein vergleichbarer Anreiz für die Organisationsleitung, einen effektiven Mitteleinsatz sicherzustellen.

Diesen Unterschieden trägt das deutsche Recht nicht hinreichend

Rechnung. Mitglieder, Leistungsempfänger, Spender, Organe und Behörden besitzen insbesondere in großen Organisationen nur sehr eingeschränkte Rechte zur Kontrolle der Organisationsleitung und nehmen selbst diese oft nur in bedingtem Maße wahr. Mangels Transparenz und Wettbewerb disziplinieren die Märkte des Dritten Sektors zudem lediglich Teilbereiche. Das bestehende Defizit konnte auch durch freiwillige Initiativen bislang nicht behoben werden.

Vor allem für große Organisationen, vorgeschlagen wird dies für solche mit mindestens 10 hauptamtlichen Arbeitnehmern oder einem jährlichen Umsatz von 500.000 Euro, empfiehlt sich deswegen die Einführung zusätzlicher Regeln zur Verbesserung der Leitungs- und Kontrollstrukturen. Grundlage dieser Regeln ist ein ehrenamtliches Aufsichtsorgan, das ein operativ tätiges Leitungsorgan überwacht. Da in Verein und Stiftung sowohl die Leitungs- als auch die Aufsichtstätigkeit von unterschiedlichen Organen wahrgenommen werden kann, sollte die Regulierung den Organisationen die Entscheidung überlassen, welches Organ zur Leitung und welches zur Aufsicht eingesetzt und wie dieses bezeichnet wird. So kann etwa der Vereinsvorstand die Organisation operativ leiten und dabei von einem Aufsichtsrat kontrolliert werden oder aber selbst Kontrollorgan einer operativ tätigen Geschäftsführung sein. Einrichtung und Zuweisung von Aufgaben reichen jedoch alleine nicht aus. Für eine effektive Organisationsgestaltung müssen weitere Regeln eine unabhängige, informierte und engagierte Aufgabenwahrnehmung durch die Organmitglieder, eine effektive Arbeit innerhalb des jeweiligen Organs sowie die Ausrichtung der Organisationsarbeit auf eine effektive Zweckverfolgung sicherstellen.

Konkret empfiehlt sich folgender Kodex:

## **Deutscher Kodex für gemeinnützige Organisationen**

### **1. Anwendungsbereich**

- 1.1 Die nachfolgenden Regeln gelten für alle gemeinnützigen Organisationen, die alleine oder zusammen mit den von ihr abhängigen Organisationen in den vergangenen zwei Jahren

durchschnittlich 10 Arbeitnehmer beschäftigt oder einen jährlichen Umsatz von 500.000 Euro erzielt haben.

- 1.2 Bei der Feststellung der Zahl der beschäftigten Arbeitnehmer sind teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer mit einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von nicht mehr als 20 Stunden mit 0,5 und nicht mehr als 30 Stunden mit 0,75 zu berücksichtigen.

## **2. Aufgaben und Verantwortung**

### **2.1 Leitungsorgan**

- 2.1.1 Die Organisation besitzt ein Leitungsorgan, das diese operativ in eigener Verantwortung leitet.
- 2.1.2 Das Leitungsorgan sorgt dafür, dass die gesetzten Ziele erreicht werden.
- 2.1.3 Das Leitungsorgan ist für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen verantwortlich.

### **2.2 Aufsichtsorgan**

- 2.2.1 Die Organisation besitzt ein Aufsichtsorgan, das das Leitungsorgan überwacht und berät.
- 2.2.2 Das Aufsichtsorgan misst jährlich in einem für die Organisation angemessenen Verfahren die Wirkung des Organisationshandelns, insbesondere den Grad der Erreichung der gesetzten Ziele. Dabei kann es sich der Hilfe des Leitungsorgans oder Dritter bedienen.
- 2.2.3 Das Aufsichtsorgan sucht frühzeitig und strukturiert nach möglichen Nachfolgern für Mitglieder des Leitungs- und des Aufsichtsorgans.
- 2.2.4 Das Aufsichtsorgan unterstützt die Organisation bei dem Einwerben von Spenden und sonstigen Mitteln.

2.2.5 Das Aufsichtsorgan hält jährlich mindestens zwei Sitzungen ab.

### **2.3 Leitungsorgan und Aufsichtsorgan**

2.3.1.1 Das Leitungsorgan erstellt einen Jahresabschluss sowie einen Jahresbericht. Diese legt es jährlich dem Aufsichtsorgan vor. Gleiches gilt für den Prüfbericht, sofern eine Prüfung durchgeführt wurde.

2.3.1.2 Das Leitungsorgan informiert das Aufsichtsorgan mindestens halbjährlich über Entwicklung, Planung und Risiken der Organisation selbst und der von ihr abhängigen Organisationen.

2.3.1.3 Das Aufsichtsorgan kann vom Leitungsorgan jederzeit einen Bericht über Angelegenheiten der Organisation und der von ihr abhängigen Organisationen verlangen.

2.3.1.4 Die Informationen und Berichte sind übersichtlich zu gestalten und mangels anderer Bestimmung dem Aufsichtsorgan jeweils mindestens zwei Wochen vor seiner Sitzung zu übermitteln.

2.3.1.5 Das Aufsichtsorgan kann Inhalt, Form, Frequenz und Zeitpunkt der Berichte näher bestimmen.

2.3.1.6 Das Aufsichtsorgan kann die Bücher, Schriften und Vermögensgegenstände der Organisation jederzeit einsehen und prüfen.

2.3.1.7 Das Aufsichtsorgan informiert diejenigen Personen, die über seine Bestellung und Abberufung entscheiden, mindestens einmal jährlich über seine Arbeit. Ziff. 2.3.1.3 – 2.3.1.5 gelten entsprechend.

2.3.2 Das Aufsichtsorgan setzt in Absprache mit dem Leitungsorgan jährlich den Inhalt, Umfang sowie Zeitraum

der Organisationsziele fest. Die Ziele beschreiben vor allem die durch das Organisationshandeln zu erreichende konkrete Wirkung.

- 2.3.3 Leitungs- und Aufsichtsorgan führen jährlich eine Selbstevaluierung durch.
- 2.3.4 Leitungs- und Aufsichtsorgan sorgen für eine regelmäßige Fortbildung ihrer Organmitglieder.
- 2.3.5 Neue Organmitglieder werden durch ein Einführungsprogramm mit der Organisation sowie ihrem Organ vertraut gemacht und auf ihre Aufgaben und Verantwortung vorbereitet.
- 2.3.6 Das Leitungs- und das Aufsichtsorgan legen in einer gemeinsamen Geschäftsordnung ihre Aufgaben und Verantwortung fest. Besteht ein Organ aus mehreren Personen, beschließt das Organ die organinterne Aufgabenverteilung.

### **3. Zusammensetzung der Organe**

- 3.1.1 Das Aufsichtsorgan bestellt die Mitglieder des Leitungsorgans und kann die Bestellung widerrufen.
- 3.1.2 Das Aufsichtsorgan wird durch die Mitgliederversammlung oder einen externen Dritten bestellt und abberufen. In Stiftungen können Mitglieder des Aufsichtsorgans durch Kooptation oder geborene Mitglieder besetzt werden, soweit diesen nicht die Stimmenmehrheit im Aufsichtsorgan zukommt.
- 3.1.3 Entsprechendes gilt für eine etwaige Anstellung und Kündigung.
- 3.2.1 Das Aufsichtsorgan besteht aus mindestens drei und höchstens zehn Mitgliedern.

- 3.2.2 Das Leitungsorgan besteht aus bis zu zehn Mitgliedern.
- 3.3.1 Die Organisation legt jeweils eine Altershöchstgrenze für die Mitglieder des Leitungs- und des Aufsichtsorgans fest.
- 3.3.2 Die Mitglieder des Leitungs- und des Aufsichtsorgans werden für höchstens fünf Jahre bestellt. Wiederwahlen sind möglich. Besteht das Organ aus mehreren Personen, so sind die Mandate zeitlich zu staffeln.
- 3.3.3 Bei der Besetzung von Leitungs- und Aufsichtsorgan ist, soweit diese mit mehr als einer Person besetzt werden, auf Vielfalt, insbesondere hinsichtlich Alter, Fachkompetenz und Geschlecht, zu achten.
- 3.4.1 Mitglied im Aufsichtsorgan von Organisationen, die sich zu mindestens 10% durch Fördermittel finanziert haben, ist mindestens ein Mittelgeber, der überdurchschnittlich gespendet hat. Maßgeblicher Zeitraum für die Berechnung sind die vor der Bestellung des Organmitglieds liegenden zwei Jahre.
- 3.4.2 Im Aufsichtsorgan von Organisationen, deren Arbeit unmittelbar Menschen einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppe zu Gute kommt, ist mindestens ein Mitglied ein aktueller oder ehemaliger Leistungsempfänger der Organisation oder einer vergleichbaren Organisation. Sind die Leistungsempfänger selbst nicht zu einer ordnungsgemäßen Aufgabenwahrnehmung in der Lage, tritt an ihre Stelle ein Interessenvertreter, der die Bedürfnisse der Leistungsempfänger in besonderem Maße kennt und ihre Interessen vertritt.

#### **4. Interessenkonflikte**

- 4.1.1 Ein Mitglied des Leitungsorgans kann nicht zugleich Mitglied des Aufsichtsorgans sein.



- 4.1.2 Gleiches gilt für Angehörige (§ 15 AO) des Leitungsorganmitglieds.
- 4.1.3 Besitzt eine Person, die sich um die Mitgliedschaft in einem Organ bewirbt, bereits ein Mandat in einem Organ einer anderen Organisation, so muss sie dies gegenüber denjenigen Personen offenlegen, die über ihre Bestellung entscheiden.
- 4.1.4 Strebt ein Mitglied des Leitungs- oder Aufsichtsorgans ein Mandat in einem Organ einer anderen Organisation an, bedarf es hierfür der Einwilligung durch das Aufsichtsorgan.
- 4.2 Bei der Bestellung und Abberufung des Aufsichtsorgans besitzen weder die Mitglieder des Leitungsorgans noch ihre Angehörigen ein Stimmrecht.
- 4.3 Außerhalb ihrer Organtätigkeit dürfen die Mitglieder des Leitungs- und des Aufsichtsorgans nur mit Einwilligung des Aufsichtsorgans in dem Betätigungsfeld der Organisation tätig sein.
- 4.4.1 Gegenüber den Mitgliedern des Leitungsorgans wird die Organisation durch das Aufsichtsorgan und gegenüber den Mitgliedern des Aufsichtsorgans durch diejenigen Personen vertreten, die über die Bestellung und Abberufung des Aufsichtsorgans entscheiden.
- 4.4.2 Jedes Rechtsgeschäft, das ein Mitglied des Leitungsorgans im Namen der Organisation mit einem seiner Angehörigen oder einem Angehörigen eines weiteren Mitglieds des Leitungsorgans abschließt, bedarf der Zustimmung durch das Aufsichtsorgan. Dasselbe gilt für Rechtsgeschäfte mit Unternehmen, an denen die Mitglieder des Leitungsorgans und deren Angehörige allein oder zusammen eine Beteiligung von mehr als 10% halten.
- 4.4.3 Das Aufsichtsorgan legt fest, welche Arten von Geschäften nur mit seiner Zustimmung vorgenommen werden dürfen.

- 4.5.1 Das Mitglied des Leitungsorgans legt unverzüglich potentielle Interessenkonflikte in seiner Person gegenüber den anderen Organmitgliedern und dem Aufsichtsorgan offen.
- 4.5.2 Das Mitglied des Aufsichtsorgans legt potentielle Interessenkonflikte unverzüglich gegenüber den anderen Organmitgliedern und mindestens jährlich gegenüber denjenigen Personen offen, die über seine Bestellung und Abberufung entscheiden.
- 4.5.3 Die Offenlegung von und der Umgang mit potentiellen Interessenkonflikten sind zu dokumentieren.

## **5. Vergütung**

- 5.1 Die Vergütung umfasst alle vermögenswerten Vorteile, die die Organisation ihren Organen gewährt.
- 5.2.1 Die Vergütung des Leitungsorgans wird durch das Aufsichtsorgan festgelegt.
- 5.2.2 Die Vergütung des Aufsichtsorgans wird durch diejenigen Personen festgelegt, die über seine Bestellung und Abberufung entscheiden.
- 5.3 Das Aufsichtsorgan prüft die Einführung einer leistungsorientierten Vergütung. Besitzt die Vergütung einen variablen Teil, so knüpft dieser an das Erreichen der Organisationsziele sowie die Ergebnisse der Wirkungsmessung an und beträgt höchstens 25% der Gesamtvergütung.
- 5.4 Die Mitglieder des Aufsichtsorgans werden ehrenamtlich tätig. Dem steht eine Auslagererstattungen gegen Nachweis oder eine angemessene pauschale Auslagererstattung sowie eine Aufwandspauschale in Höhe der Ehrenamtspauschale gem. § 3 Nr. 26a EStG nicht entgegen.

Diese Regeln sind für Verein und Stiftung formuliert, lassen sich aber auf die übrigen deutschen Rechtsformen übertragen. Sie können zunächst Satzungsgebern als Vorlage dienen, die effektive Leitungs- und Kontrollstrukturen schaffen wollen. Dass der Gesetzgeber derartige Regeln in einem formellen Gesetz verabschiedet, ist hingegen unwahrscheinlich. Realistischer erscheint die Umsetzung in einem einheitlichen Kodex für den Dritten Sektor. Dass der Weg für einen solchen Kodex bereitet ist, zeigt ein Vergleich der Kodexbewegung im Dritten Sektor mit jener für börsennotierte Unternehmen: Es gibt bereits einheitliche Kodizes für gemeinnützige Organisationen im Ausland, in Deutschland geben verschiedene Institutionen Kodizes für gemeinnützige Organisationen heraus, zahlreiche gemeinnützige Organisationen haben eigene Kodizes verabschiedet und wissenschaftlich ist das Thema aufgearbeitet. Entstehungsgeschichtlich sind somit alle Stadien durchlaufen, die dem DCGK vorausgegangen sind.

Eine Kodex-Kommission muss angemessen besetzt sein, also nicht nur aus Führungskräften gemeinnütziger Organisationen, sondern auch aus Leistungsempfängern, Mittelgebern und Wissenschaftlern bestehen. Regelungswirkung entfaltet ein Kodex über den größten Markt im Dritten Sektor, den Markt der Fördermittel, indem die Mittelgeber diejenigen Organisationen bevorzugt begünstigen, die den Kodex einhalten. Dazu bedarf es neben einer generellen Akzeptanz des Kodex im Dritten Sektor einer begleitenden (etwa gesetzlichen) Regel, die entsprechend § 161 Abs. 1 AktG eine Erklärungspflicht über die Einhaltung des Kodex vorsieht. Darüber hinaus wäre eine Pflicht zur externen Prüfung dieser Erklärung wünschenswert.

Unter diesen Voraussetzungen kann ein Kodex nicht nur Wegbereiter einer Gesetzesreform sein, sondern hat gegenüber einem Gesetz auch originäre Vorteile. Er trägt der Heterogenität im Dritten Sektor besser Rechnung, lässt die Attraktivität von Neugründungen unberührt und legt die Entscheidung über die konkreten Leitungs- und Kontrollstrukturen in die Hände derjenigen, die die Arbeit der jeweiligen Organisation ideell und finanziell ermöglichen.

Da die Mittelgeber voraussichtlich Organisationen mit effektiven Leitungs- und Kontrollstrukturen bevorzugen, sind letztere die unmittelbaren Nutznießer eines Kodex. Sie erhalten mehr Mittel als

Organisationen mit ineffektiven Strukturen. Aus ökonomischer Sicht wird die Mittelallokation auf dem Markt der Fördermittel effizienter. Zudem führen die Regelungen zu einer Gesamtverbesserung der Leitungs- und Kontrollstrukturen im Dritten Sektor. Dass dadurch das Vertrauen in den Dritten Sektor gestärkt wird und diesem deswegen mehr Mittel zur Verfügung gestellt werden, ist nur ein Nebeneffekt. Der Hauptnutzen ist letztlich ein gesamtgesellschaftlicher: ein Dritter Sektor, der die vorhandenen Mittel effektiv für das Gemeinwohl einsetzt.

# Abkürzungen

## Abkürzungen verwendeter Jahrbücher, Zeitschriften und Zeitungen

AcP	Archiv für die civilistische Praxis
AG	Die Aktiengesellschaft
AJS	American Journal of Sociology
BB	Betriebsberater
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BLJ	Bucerius Law Journal
BZ	Badische Zeitung
Colum. L. Rev.	Columbia Law Review
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
DÖV	Zeitschrift für öffentliches Recht und Verwaltungswissenschaft
DStR	Deutsches Steuerrecht
ECFR	European Council on Foreign Relations
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
Harv. L. Rev.	Harvard Law Review
JLE	Journal of Law and Economics
JLEO	Journal of Law, Economics, and Organization
Md. L. Rev.	Maryland Law Review
NBER	NBER Macroeconomics Annual

NGZ	Neuß-Grevenbroicher Zeitung
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NML	Nonprofit Management & Leadership
npoR	Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen
NStZ	Neue Zeitschrift für Zivilrecht
NVSQ	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly; vor 1989: Journal of Voluntary Action Research
NZG	Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht
ORDO	Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft
PMM	Public Money & Management
R&B	Recht und Bildung
RdA	Recht der Arbeit; Zeitschrift für die Wissenschaft und Praxis des gesamten Arbeitsrechts
Voluntas	International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations
ZEV	Zeitschrift für Erbrecht und Vermögensnachfolge
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
Zfwu	Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik
ZGR	Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
ZHR	Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
ZRP	Zeitschrift für Rechtspolitik
ZSt	Zeitschrift zum Stiftungswesen (nun ZStV)
ZStV	Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen (vormals ZSt)

## Abkürzungen der Kodizes

AWOUK	Unternehmenskodex der Arbeiterwohlfahrt
CGKDW	Corporate Governance Kodex für die Diakonie in Württemberg
CGKL	Corporate Governance Kodex – Gute Unternehmensführung in der Lebenshilfe
CGKPSA	Corporate Governance Kodex des Paritätischen Sachsen- Anhalt
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DCGKD	Diakonischer Corporate Governance Kodex Duisburg
DGK	Diakonischer Governance Kodex
GDS	Grundsätze des Deutschen Spendenrates
GGs	Grundsätze Guter Stiftungspraxis
GKJHS	Governance Kodex der Joachim Herz Stiftung
LDZI	Leitlinien des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen
ÖNPOK	Österreichischer NPO-Governance Kodex
SNPOC	Swiss NPO-Code
VDD	Verband der Diözesen Deutschlands
VENROV	Verhaltenskodex Transparenz, Organisationsführung und Kontrolle des Verbandes Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen

## Sonstige Abkürzungen

AktG-E	Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Aktiengesetzes
ARNOVA	Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action
AT	Allgemeiner Teil
AWO	Arbeiterwohlfahrt
BKR	Zeitschrift für Bank und Kapitalmarktrecht
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BpO	Betriebsprüfungsordnung
BT	Bundestag
BT-Drucks.	Deutscher Bundestag Drucksachen
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CEO	Chief Executive Officer
CHF	Schweizer Franken
COM	European Commission
DiCV	Diözesaner Caritasverband
dpa	Deutsche Presse-Agentur
DRK	Deutsches Rotes Kreuz
Drucks.	Drucksachen
DZI	Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen
EFP	European Foundation Project
FATF	Financial Action Task Force on Money Laundering
Fn.	Fußnote
FS	Festschrift
GAFI	Groupe d'Action financière



GO	Geschäftsordnung
GS	Gedächtnisschrift
Hdb GesR	Handbuch Gesellschaftsrecht
Hrsg.	Herausgeber
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
ifm	Institut für Mittelstandsforschung
IöS	Institut für den öffentlichen Sektor
KOM	Europäische Kommission
KommJur	Zeitschrift Kommunaljurist
KPMG	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
MünchKomm	Münchener Kommentar
N.N.	nomen nominandum
NPO	Non-Profit-Organisation (auch in anderen Schreibweisen)
PS	Prüfungsstandards
PwC	PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
rbb	Rundfunk Berlin-Brandenburg
RMNCA	Revised Model Nonprofit Corporation Act
Rn.	Randnummer
RÖDS	Jahrbuch Recht und Ökonomik des Dritten Sektors
TNS	Taylor Nelson Sofres
ZEWO	Zentralstelle für Wohlfahrtsorganisationen
ZiviZ	Zivilgesellschaft in Zahlen

## Literatur

- Abzug, Rikki; Galaskiewicz, Joseph* Nonprofit Boards: Crucibles of Expertise Symbols of Local Identities?, NVSQ 2010, Ausgabe 1, S. 51-73.
- Achilles, Wilhelm-Albrecht* Besetzungsrechte bei Stiftungen, in: Hülscher, Rainer; Rawert, Peter; Schmidt, Karsten; Weitemeyer, Birgit [Hrsg.], Non Profit Yearbook 2012/2013, Hamburg 2011, S. 11-17.
- Adams, Michael; Maßmann, Jens* Vereinsreform in Deutschland, ZRP 2006, S. 113-132.
- Aktive Bürgerschaft e.V. [Hrsg.]* Basiswissen Bürgergesellschaft, Zahlen und Themen und Begriffe. Für alle, die die Bürgergesellschaft mitgestalten wollen, Berlin 2011, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.aktivebuergerschaft.de/wp\\_files/VAB\\_Buergergesellschaft\\_Basiswissen.pdf](http://www.aktivebuergerschaft.de/wp_files/VAB_Buergergesellschaft_Basiswissen.pdf)
- Albrecht, Titus Maximilian* Gemeinnütziges Stiftungswesen und sozialer ökonomischer Wandel; Probleme und Lösungsansätze in Recht und Ökonomie einer Leitbild-Strategie des Privatrechts, Berlin 2012.
- Alexander, Jeffrey A.; Lee, Shouu-Yih D.* Does Governance Matter? Board Configuration and Performance in Not-for-Profit Hospitals, Milbank Quarterly 2006, Band 84, Ausgabe 3, S. 733-758.
- Alexander, Jeffrey A.; Weiner, Bryan J.* The Adoption of the Corporate Governance by Nonprofit Organizations, NML 1998, Ausgabe 3, S. 223-242.
- Alexander, Jennifer; Brudney, Jeffrey L.; Yang, Kaifeng* Introduction to the Symposium: Accounting and Performance Measurement: The Evolution of

- American Bar Association, Coordinating Committee on Nonprofit Governance*
- Nonprofits in the Hollow State, NVSQ : 39, Ausgabe 4, S. 565-570.
- Andrés-Alonso, Pablo de; Cruz, Natalia Martín; Romero-Merino, M. Elena*
- Guide to Nonprofit Corporate Governance: The Wake of Sarbanes-Oxley, in: Ott, Steve Lisa A. [Hrsg.], Understanding Nonprofit Organizations; Governance, Leadership Management, 2. Auflage, Boulder 2012
- Andrick, Bernd; Suerbaum, Joachim*
- The Governance of Nonprofit Organizations: Empirical Evidence From Nongovernmental Development Organizations in Spain, NVSQ Band 35, Ausgabe 4, S. 588-604.
- Anheier, Helmut K. [Hrsg.]*
- Stiftung und Aufsicht; Dogmatik – Stiftung Reformbestrebungen, München 2001.
- Anheier, Helmut K.; Seibel, Wolfgang*
- Landkarte zur Datenlage, Dritter Sektor/Zivilgesellschaft; Projektbericht, 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.ziviz.info/fileadmin/download/3\\_land-karte\\_langfassung.pdf](http://www.ziviz.info/fileadmin/download/3_land-karte_langfassung.pdf).
- Anheier, Helmut K.; Spengler, Norman [Hrsg.]*
- Sociological and Political Science Approaches to the Third Sector, in: Anheier, Helmut K. Wolfgang [Hrsg.], The Third Sector: Cross-Cultural Studies of Nonprofit Organizations, Berlin 2007, S. 7-20.
- Anheier, Helmut K.; Toepler, Stefan*
- Defining the Nonprofit Sector: Germany. Papers of the The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore 1998
- Anheier, Helmut K.; Spengler, Norman [Hrsg.]*
- Abschlussbericht Modul 1, 2011, zuletzt 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_34278\\_34279\\_2](http://www.stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_34278_34279_2)
- Anheier, Helmut K.; Toepler, Stefan*
- Begriff und Phänomenologie der Nonprofit Organisationen, in: Hopt, Klaus J.; von Barlow, Thomas; Walz, Rainer W. [Hrsg.], Nonprofit Organizations in Recht, Wirtschaft und

- Gesellschaft; Theorien – Analysen – Co Governance, Tübingen 2005, S. 17-34.
- Arbeitskreis Bürgerstiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen* Merkmale einer Bürgerstiftung, Verabschiedet vom Arbeitskreis Bürgerstiftungen auf der 56. Jahrestagung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, Berlin 2000; zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-99176172-5710C813/bst/104b\\_Merkmale\\_Initiative\\_Buergerstiftung.pdf](http://www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-99176172-5710C813/bst/104b_Merkmale_Initiative_Buergerstiftung.pdf)
- Arcot, Sridhar; Bruno, Valentina Giulia* In Letter but not in Spirit: An Analysis of Corporate Governance in the UK, European Financial Review, Mai 2005, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.lse.ac.uk/FMGPersonalPage/sridharArcot/CGPaper1.pdf>.
- Armbrüster, Christian* Grundlagen und Reichweite von Wettbewerbsverboten im Personengesellschaftsrecht, ZIP 1997, S. 101-104.
- Armour, John; Hansmann, Henry; Kraakman, Reinier* Agency Problems and Legal Strategies, Kraakman, Reinier [Hrsg.], The Anatomy of Corporate Law; A Comparative and Functional Approach, 2. Auflage, Oxford 2009, S. 101-104.
- Arndt, Dominik E.* Sinn und Unsinn von Soft Law, Baden-Württembergische Zeitschrift für Rechtswissenschaften, 2011, S. 101-104.
- Arndt, Marcus* Zeitgemäße Neubelebung der Sammlungen der Länder, npoR 2011, S. 41-48.
- Arnold, Arnd* Auf dem Weg zu einer besseren Foundation Governance; Organstruktur, Vergütung, Destinatärsrechte, in: Hüttemann, Rainer; Peter, Rainer; Schmidt, Karsten; Weitemeyer, Eberhard [Hrsg.], Non Profit Law Yearbook 2012 Hamburg 2013, S. 63-80.
- Assenmacher, Harry* Zwischen Biotop und Sumpf, ÖKO-TEXT Ausgabe 11, S. 86-95.

- Bachert, Robert* Einführung, in: Bachert, Robert [Hrsg.], *Governance von Nonprofit-Unternehmen*, 2. Auflage, München 2008, S. 17-27.
- Bachert, Robert* Ein Corporate Governance Kodex für gemeinnützige Organisationen: Projektentwicklung eines Kodexes für eine Nonprofit-Organisation – Umsetzung und konkrete Instrumente, in: Ruxter, Rudolf X.; Sahm, Georg von [Hrsg.], *Public Corporate Governance; Ein Kodex für öffentliche Unternehmen*, Wiesbaden 2005, S. 195-208.
- Bachert, Robert; Peters, André; Speckert, Manfred* Sozialmanagement für Aufsichtsorgane und Mitarbeitende, Freiburg im Breisgau 2005.
- Bachert, Robert; Speckert, Manfred; Oberdörfer, Peter; Wittig, Jan* Instrumente; Vorstand, Aufsichtsrat, in: Bachert, Robert [Hrsg.], *Corporate Governance von Nonprofit-Unternehmen*, 2. Auflage, München 2008, S. 161-386.
- Bachert, Robert; Speckert, Manfred; Wittig, Jan; Oberdörfer, Peter* Instrumente; Einführung, in: Bachert, Robert [Hrsg.], *Corporate Governance von Nonprofit-Unternehmen*, 2. Auflage, München 2008, S. 109-159.
- Bachert, Robert; Wittig, Jan; Oberdörfer, Peter* Instrumente; Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat, in: Bachert, Robert [Hrsg.], *Governance von Nonprofit-Unternehmen*, 2. Auflage, München 2008, S. 109-159.
- Bader, Barry S.* Keys to Better Hospital Governance Through Information, in: Herman, Robert D.; Vandehey, Robert [Hrsg.], *Nonprofit Boards of Directors, and Applications*, New Brunswick, 1987, S. 118-130.
- Bagnoli, Luca; Megali, Cecilia* Measuring Performance in Social Enterprises, in: *Journal of Business Ethics*, 2011, Band 40, Ausgabe 1, S. 149-165.
- Ballke, Sylvia* *Corporate Governance für Krankenhäuser*, Wiesbaden 2011.

- Balsler, Deborah; McClusky, John* Managing Stakeholder Relationships and Organization Effectiveness, NML 2005, Ausgabe 3, S. 295-315.
- Bangert, Christopher* Wie viel ein Vorstand in der Caritas ver darf..., neue Caritas 2008, S. 23-26.
- Bangert, Christopher* DiCV-Befragung zur Wahrnehmung der Aufsicht, neue Caritas 2014, Heft. 2, S.
- Bär, Fred G.* Die Schranken der inneren Vereinsautonomie historischdogmatische Überlegungen zum Vereinsgesetz, Berlin 1996.
- Bašić, Anton* Zusammen sind wir stark?! Governance Commitment in Nonprofit-Organisation 2013.
- Bauer, Rudolph* Nonprofit Organizations in International Perspective, in: Anheier, Helmut K.; Seifried, Wolfgang [Hrsg.], The Third Sector: Cross-Cultural Studies of Nonprofit Organizations, Berlin 2001, S. 271-275.
- Baums, Theodor [Hrsg.]* Bericht der Regierungskommission Corporate Governance; Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts, Köln 2001.
- Baumüller, Josef; Sopp, Karina* Rechtliche Rahmenbedingungen erfolgreicher Vergütungssysteme für Leitungsorgane von NPOs, in: Gmür, Markus; Schauer, Reinbert; Theis, Ludwig [Hrsg.], Performance Management in Nonprofit-Organisationen; Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele; Dokumentation eines internationalen NPO-Forschungscolloquiums an der Universität Fribourg/Freiburg 29. März 2012, Bern 2013, S. 148-159.
- Bayer, Walter* Grundsatzfragen der Regulierung der aktienrechtlichen Corporate Governance

- 2013, S. 1-16.
- Beck, Tammy E.; Lengnick-Hall, Cynthia A.; Lengnick-Hall, Mark L.* Solutions Out of Context; Examining the Use of Business Concepts to Nonprofit Organizations, *NML* 2008, Band 19, Ausgabe 2, S. 153-163.
- Benjamin, Lehn M.* Funders as Principals; Performance Measurement in Nonprofit Philanthropic Relationships, *NML* 2010, Band 31, Ausgabe 4, S. 383-403.
- Ben-Ner, Avner* The Shifting Boundaries of the Mixed Economy: Implications for the Future of the Nonprofit Sector, *Annals of the New York Academy of Science and Cooperative Economics* 2001, Band 932, Ausgabe 1, S. 5-40.
- Ben-Ner, Avner; Ren, Ting; Paulson, Dara Flint* A Sectoral Comparison of Wage Levels and Income Inequality in Human Services Industries, *NML* 2011, Band 40, Ausgabe 4, S. 608-633.
- Berle, Adolf A.; Means, Gardiner C.* *The Modern Corporation and Private Property*, New York 1932.
- Betzelt, Sigrid* Der Dritte Sektor in „Fesseln“: Rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen, in: Stefan; Zimmer, Annette [Hrsg.], *Management und Nonprofit-Organisationen; Eine praxisorientierte Einführung*, Opladen 2000, S. 37-61.
- Biermann, Kai* Das gelbe Königreich, ZEIT ONLINE, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.zeit.de/mobilitaet/2014-02/adac-verein-mitbestimmung-macht>.
- Bies, Angela L.* Evolution of Nonprofit Self-Regulation, *NML* 2010, Band 39, Ausgabe 6, S. 105-115.
- Binder, Jens-Heinrich* Regulierungsinstrumente und Regulierungsstrategien im Kapitalgesellschaften, Tübingen 2012.
- Birk, Dieter; Desens, Marc; Tappe, Henning* *Steuerrecht*, 17. Auflage, Heidelberg 2013.

- Bischoff, Bernhard* Paläographie des römischen Altertums und abendländischen Mittelalters, Berlin 1971.
- Block, Stephen R.* Perfect nonprofit boards; myths, paradigms, Needham Heights 1998.
- Block, Stephen R.* Board of Directors, in: Ott, Steven J.; D'A. [Hrsg.], Understanding Nonprofit Organizations: Governance, Leadership, and Management, 2nd Auflage, Boulder 2012, S. 7-17.
- Blydt-Hansen, Kristoffer* Die Rechtsstellung der Destinatäre der Stiftung Bürgerlichen Rechts, Frankfurt 1998.
- Boardsource* The Handbook of Nonprofit Governance, San Francisco 2010.
- Borges, Georg* Selbstregulierung im Gesellschaftsrecht Bindung an Corporate Governance Kodex 2003, S. 508-540.
- Boriés, Sarah; Hoffmann, Maik* Management der Übergangsphase – Orientierungshilfen für neue und ehemalige Vorstandsmitglieder, in: Sandberg, Berit Nachfolge im Stiftungsvorstand, Essen 2009, S. 269.
- Bösche, Burchard; Walz, W. Rainer [Hrsg.]* Wie viel Prüfung braucht der Verein - wozu? Prüfung verträgt die Genossenschaft?; Ein Symposium am 10. Juni 2005 an der Business School, Hamburg 2005.
- Bothe, Michael* „Soft Law“ in den Europäischen Gemeinschaften, in: von Münch, Ingo [Hrsg.], Staatsrecht und Völkerrecht – Europarecht; Festschrift für Jürgen Schlochauer zum 75. Geburtstag 1981, S. 761-775.
- Bothwell, Robert O.* Trends in Self-Regulation and Transparency of Nonprofit Organizations in the U.S., The International Journal of Not-for-Profit Law 1998, S. 1-15.



- Bradshaw, Pat; Murray, Vic; Wolpin, Jacob* Band 4, Ausgabe 1, 2001, S. 1-6.
- Bradshaw, Pat; Murray, Vic; Wolpin, Jacob* Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Structure, Process, and Effectiveness, NML 1996, Band 21, Ausgabe 3, S. 227-249.
- Brandsen, Taco* Women on Boards of Nonprofits: What Do They Make?, NML 1996, Band 6, Ausgabe 3, S. 241-254.
- Brandt, Andrea; Schmid, Barbara; Wassermann, Andreas* The Third Sector and Multi-Level Governance in Europe, in: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Christoph [Hrsg.], Handbuch der Nonprofit Organisation; Strukturen und Management, 2. Auflage, Stuttgart 2013, S. 401-414.
- Brandt, Andrea; Schmid, Barbara; Wassermann, Andreas* Helfer in Not, Spiegel, 11.2.2008, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-55766006.html>.
- Brockhaus, Friedrich Arnold [Begr.]* Enzyklopädie; in vierundzwanzig Bänden, 19. Auflage, 1987 und 1988.
- Brody, Evelyn* The board of nonprofit organizations: perspectives through the gaps between law and practice from the United States, in: Hopt, Klaus; Hoppel, Thomas [Hrsg.], Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations, Cambridge 2010, S. 481-530.
- Brody, Evelyn* The Limits of Charity Fiduciary Law, Michigan Law Review 1998, Band 57, S. 1400-1515.
- Brown, William A.* Inclusive Governance Practices in Nonprofit Organizations and Implications for Practice, NML 2002, Band 12, Ausgabe 4, S. 369-385.
- Brown, William A.* Exploring the Association Between Board Composition and Organizational Performance in Nonprofit Organizations, NML 2005, Band 15, Ausgabe 3, S. 369-385.

- 317-339.
- Brown, William A.* Board Development Practices and Com Members; Implications for Performance 2007, S. 301-320.
- Brown, William A.; Guo, Chao* Exploring the Key Roles for Nonprofit NVSQ 2010, Band 39, Ausgabe 3, S. 53
- Brown, William A.; Iverson, Joel O.* Exploring Strategy and Board Structure Organizations, NVSQ 2004, Band 33, A 377-400.
- Brudney, Jeffrey L.; Murray, Vic* Do Intentional Efforts to Improve Board Work? The Views of Nonprofit CEOs, Band 8, Ausgabe 4, S. 333-348.
- Brugger, Ernst A.* Strategieentwicklung für Nonprofit-Org unter der Perspektive der Corporate Gov Bienek, Hubert J.; Schneider, Jürg; Thä O.; Voggensperger, Ruth C. [Hrsg.], Gu tun; Corporate Governance in Nonprofit Organisationen, Bern 2004, S. 271-296.
- Brunner, Hellmut; Flessel, Klaus; Hiller, Friedrich [Hrsg.]* Lexikon Alte Kulturen, Band 1, Mannh
- Bundesverband Deutscher Stiftungen* Verzeichnis Deutscher Stiftungen, Band Daten, Fakten zum deutschen Stiftungsw Auflage, Berlin 2011.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen* Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen, Berlin 2014, zuletzt am abgerufen unter [http://www.stiftungen.org/fileadmin/bv/Forschung\\_und\\_Statistik/Statistik\\_2014/Bestandszahlen\\_rechtsfaehiger\\_Stiftungen\\_2013.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bv/Forschung_und_Statistik/Statistik_2014/Bestandszahlen_rechtsfaehiger_Stiftungen_2013.pdf).
- Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. [Hrsg.]* StiftungsStudie, Führung, Steuerung und in der Stiftungspraxis, Berlin 2010.
- Burgard, Ulrich* Der Aufsichtsrat bei Verein und Stiftung;

- Hel- muth; Kübler, Friedrich; Ott, Claus  
Karsten [Hrsg.], Zwischen Markt und S  
Gedächtnisschrift für W. Rainer Walz, I  
S. 71-97.
- Burgard, Ulrich*  
*Burgard, Ulrich*  
Foundation Governance, ZStV 2015, S.  
Mitgliedschaft und Stiftung – Die rechts  
Stiftung als Ersatzform des eingetragene  
in: Walz, W. Rainer; Hüttemann, Raine  
Peter; Schmidt, Karsten; Asche, Florian  
Non Profit Law Yearbook 2005, Köln 2  
124.
- Burla, Stephan*  
Rationales Management in Nonprofit-  
Organisationen, Bern 1989.
- Büschi, Barbara*  
Board Management mit integriertem  
Aufsichtsratskonzept: Die kontinuierliche  
Qualitätsentwicklung und –verbesserung  
Aufsichtsrorgan, in: Bienek, Hubert J.; J  
Jürg; Thaler, Gregor O.; Voggensperger  
[Hrsg.], Gutes besser tun; Corporate Go  
Nonprofit-Organisationen, Bern 2004, S
- Cadbury, Adrian*  
Report of the Committee on the Financi  
of Corporate Governance, London 1992  
24.4.2014 abgerufen unter  
<http://www.ecgi.org/codes/documents/c>
- Caers, Ralf; Du Bois, Cind;  
Jegers, Marc; Gieter, Sara De;  
Schepers, Catherine;  
Pepermans, Roland*  
Principal-Agent Relationship on the Ste  
Agency Axis, NML 2006, Band 17, Au:  
25-47.
- Callen, Jeffrey L./Klein,  
April/Tinkelman, Daniel*  
Board Composition, Committees, and C  
Effi- cency: The Case of Nonprofits, N  
Band 32, Ausgabe 4, S. 493-520.
- Carroll, Thomas; Hughes,  
Patricia; Luksetich, William*  
Managers of Nonprofit Organizations A  
Rewarded for Performance, NML 2005,  
Ausgabe 1, S. 19-41.

- Caruso, Patrizio* Der Public Corporate Governance Kode 2009, S. 1419-1421.
- Carver, John* Boards That Make a Difference: A New Leadership in Nonprofit and Public Org 3. Auflage, San Francisco 2006.
- Chait, Richard P.; Holland, Thomas P.; Taylor, Barbara E.* The effective board of trustees, Phoenix
- Chait, Richard P.; Holland, Thomas P.; Taylor, Barbara E.* Improving the performance of governin Phoenix 1996.
- Chait, Richard P.; Holland, Thomas P.; Taylor, Bar-bara E.* Governance as Leadership, Reframing t Nonprofit Boards, Hoboken 2005.
- Claussen, Carsten P.; Bröcker, Norbert* Corporate-Governance-Grundsätze in D nützliche Orientierungshilfe oder regula Übermaß?, AG 2000, S. 481-491.
- Claussen, Carsten P.; Bröcker, Norbert* Der Corporate Governance-Kodex aus c Perspektive der kleinen und mittleren B DB 2002, S. 1199-1206.
- Coffee, John C.* Regulating the Market for Corporate Cc Critical Assessment of the Tender Offer Corporate Governance, Colum. L. Rev. 1145-1296.
- Cornforth, Chris* What Makes Boards Effective? An exar the relationship between board inputs, s processes and effectiveness in non-profi organisations, Corporate Governance: A International Review, Band 9, Ausgabe 217-227.
- Cornforth, Chris* Recent Trends in Charity Governance a Trusteeship; The results of a survey of g bodies of charities, Milton Keynes 2001
- Cornforth, Chris* Nonprofit Governance Research: Limita Focus on Boards and Suggestions for N

- Directions, NVSQ 2011, Band 20, Ausgabe 1-20.
- Cornforth, Chris* Understanding the governance of non-profit organizations: multiple perspectives and in: 30<sup>th</sup> Annual ARNOVA Conference, 2001.
- Cornforth, Chris* What Makes Boards Effective? An examination of the relationship between board inputs, structures and processes and effectiveness in non-profit organisations, *Corporate Governance: An International Review* 2001, Band 9, Ausgabe 2, S. 217-227.
- Cornforth, Chris; Edwards, Charles* Good Governance; Developing Effective Management Relations in Public and Voluntary Organisations, London 1998.
- Cornforth, Chris; Edwards, Charles* What influences the strategic contribution of boards?, in: Cornforth, Chris [Hrsg.], *The Governance of Public and Non-Profit Organizations: What do boards do?*, New York 2005, S. 177-186.
- Cornforth, Chris; Edwards, Charles* Board Roles in the Strategic Management of Non-profit Organisations: theory and practice, *Corporate Governance: An international Review* 1. Ausgabe 3, S. 346-362.
- Cornforth, Chris; Simpson, Claire* The changing face of charity governance: The Impact of organisational size, in: Cornforth, Chris [Hrsg.], *The Governance of Public and Non-Profit Organizations; What do boards do?*, New York 2005, S. 187-206.
- Cornforth, Chris; Simpson, Claire* Change and Continuity in the Governance of Nonprofit Organizations in the United States: The Impact of Organizational Size, *Nonprofit and Voluntary Sector Journal* Band 12, Ausgabe 4, S. 451-470.
- Crolley, Hanelore* Wie das Vermögen deutscher Stiftungen

- Die Welt, 03.01.2012, zuletzt am 24.4.2012 abgerufen unter <http://www.welt.de/dieweltbewegen/article13796403/Wie-das-Vermoeigen-deutscher-Stiftungen-versickert.html>.
- Cyert, Richard M.; March, James G.* A Behavioral Theory of the Firm, Engle 1963.
- Dart, Ray; Bradshaw, Pat; Murray, Vic; Wolpin, Jacob* Boards of Directors in Nonprofit Organ. They Follow a Life-Cycle Model?, NMI Band 6, Ausgabe 4, S. 367-378.
- Davatzm Ariuscha* Corporate Governance und die Rolle der Beteiligten, Hubert J.; Schneider, Jürg; Thoma, O.; Voggensperger, Ruth C. [Hrsg.], Gutachten; Corporate Governance in Nonprofit Organisationen, Bern 2004, S. 297-321.
- Dawson, Ian; Dunn; Alison* Governance Codes of Practice in the Not-for-Profit Sector, Corporate Governance: An International Review 2006, Band 14, Ausgabe 1, S. 3-10.
- Deffland, Marc* Transparenzstandards im Dritten Sektor. Bestandsaufnahme der Rechnungslegung gemeinnütziger Vereine in Europa, Berlin 2006.
- Dehesselles, Thomas; Voß, Catharina* Die Mediatisierung von Mitgliederrecht im Verein; Strukturierung der Mitgliedschaft im Großverein, Baden-Baden 2014.
- Desai, Mihir A.; Yetman, Robert J.* Constraining Managers without Owners: The Role of Governance of the Not-for-Profit Enterprise. Working Paper Series, Working Paper 1000, Cambridge (USA) 2005.
- Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. [Hrsg.]* Freiwilliges Engagement in Einrichtungen und Diensten der Diakonie, Eine repräsentative Studie, Stuttgart 2012, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.diakonie.de/media/Teile/2012-Freiwilliges\\_Engagement.pdf](http://www.diakonie.de/media/Teile/2012-Freiwilliges_Engagement.pdf).

- Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. [Hrsg.]* Einrichtungsstatistik zum 1. Januar 2011, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.diakonie.de/media/Texte\\_10\\_2011-Einrichtungsstatistik.pdf](http://www.diakonie.de/media/Texte_10_2011-Einrichtungsstatistik.pdf).
- Dieners, Peter; Reese, Ulrich [Hrsg.]* Handbuch des Pharamarechts, Grundlagen und Praxis, München 2010.
- Dietl, Clara-Erika; Lorenz, Egon [Hrsg.]* Wörterbuch für Recht, Wirtschaft und Politik, Erläuternden und rechtsvergleichenden Kommentaren, Teil 1, Englisch-Deutsch, 3. Auflage, München 2000.
- Donaldson, Lex* The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory, The Academy of Management Review 1990, Band 15, Ausgabe 3, S. 311-325.
- Donaldson, Lex; Davis, James H.* Boards and Company Performance – Reconsidering the Conventional Wisdom, Corporate Governance: An International Review 1990, Ausgabe 3, S. 151-160.
- Dreier, Horst* Hierarchische Verwaltung im demokratischen Staat, Genese, aktuelle Bedeutung und funktionale Grenzen eines Bauprinzip der Exekutive, 1991.
- Dreier, Horst [Hrsg.]* Grundgesetz Kommentar, Band I, 3. Auflage, Tübingen 2012.
- Droege, Michael* Gemeinnützigkeit im offenen Steuerstaat, 2010.
- Drucker, Peter F.* Managing the non-profit organization, Harvard Business Review 1990.
- Drucker, Peter F.* Managing for Business Effectiveness, Harvard Business Review 1963, S. 53–60.
- Du Bois, Cind; Caers, Ralf; Jegers, Marc; De Cooman, Rein; De Gier, Sara; Pepermans, Roland* Agency Conflicts between Board and Management: A Discrete Choice Experiment in Flemish Schools, NML 2009, Band 20, Ausgabe 1, S. 175-183.

- Duca, Diane J.* Nonprofit Boards: Roles, Responsibilities and Performance, New York 1996.
- Dudenredaktion [Hrsg.]* Duden, Fremdwörterbuch, Band 5, 8. Aufl. Mannheim 2005.
- Dudenredaktion [Hrsg.]* Duden, Das große Wörterbuch der deutschen Sprache, In acht Bänden, 2. Auflage, Mannheim 1994.
- Düwell, Franz Josef [Hrsg.]* Betriebsverfassungsgesetz; Handkommentar 78. Auflage, Baden-Baden 2014.
- DZI [Hrsg.]* Spendenbericht Deutschland 2010; Daten und Analysen zum Spendenverhalten in Deutschland Berlin 2010.
- Edie, John A.* Good and not so good governance of nonprofit organizations: factual observations from Germany, in: Hopt, Klaus J.; von Hippel, Thomas [Hrsg.], Comparative Corporate Governance of Nonprofit Organizations, Cambridge 2010, S. 20-33.
- Ehlers, Harald* Die persönliche Haftung von ehrenamtlichen Vereinsvorständen, NJW 2011, S. 2689.
- Eichhorn, Peter* Konstitutive Merkmale von Non-Profit-Organisationen, in: Witt, Dieter; Eckstauffer, Peter [Hrsg.], Non-Profit-Management: Aufwind? Festschrift für Karl Oettle zum 70. Geburtstag. Wiesbaden, S. 45-52.
- Einolf, Christopher J.* Gender Differences in the Correlates of Volunteering and Charitable Giving, NVSQ Band 30, Ausgabe 6, S. 1092-1112.
- Elmenhorst, Lucas; Foppe, Manuel* Gestaltungs- und Kooperationsmodelle von Nonprofit-Organisationen und Stiftungen in der Praxis, npoR 2015, S. 173-182.
- Enjolras, Bernard* A Governance-Structure Approach to Nonprofit Organizations, NVSQ 2009, Band 38, Ausgabe 4, S. 761-783.



- Enriques, Luca; Hansmann, Henry; Kraakman, Reinier* The Basic Governance Structure: The In Shareholders as a Class, in: Kraakman, [Hrsg.], *The Anatomy of Corporate Law Comparative and Functional Approach*, Oxford 2009, S. 55-87.
- Enriques, Luca; Hertig, Gerard; Kanda, Hideki* Related-Party Transactions, in: Kraakman [Hrsg.], *The Anatomy of Corporate Law Comparative and Functional Approach*, Oxford 2009, S. 153-182.
- Erichsen, Hans-Uwe; Ehlers, Dirk [Hrsg.]* Allgemeines Verwaltungsrecht, 14. Auf 2010.
- Ernste, Dominik H.* Ein Corporate Governance Kodex für die Wohlfahrtspflege – Mehr Transparenz und Kontrolle bei sozialen Dienstleistungen, Rudolf X.; Sahr, Karin; Waldersee, Gerd [Hrsg.], *Public Corporate Governance; ] für öffentliche Unternehmen*, Wiesbaden 179-193.
- Ettinger, Jochen; Grützediek, Elke* Haftungsrisiken im Zusammenhang mit der Corporate Governance Entsprechen: gemäß § 161 AktG, AG 2003, S. 353-36
- Etzioni, Amitai* The Third Sector and Domestic Mission Administration Review 1973, Band 33, S. 314-323.
- Fama, Eugene F.; Jensen, Michael C.* Separation of Ownership and Control, J Band 26, Ausgabe 2, *Corporations and ] Property: A Conference Sponsored by the Institution*, S. 301-325.
- Faust, Florian* Bürgerliches Gesetzbuch Allgemeiner Teil Auflage, Baden-Baden 2014.
- Fessler, Peter; Keller, Christine; Krejci, Heinz; Zetter, Peter* Reform des Vereinsrechts; Der mit Erläuterung versehenen, von der interministeriellen Arbeitsgruppe „Vereinsrecht“ erarbeitete Entwurf zu e

- Fischer, Robert L.* Bundesgesetz über das Vereinsrecht, W  
The Devil Is in the Details; Implementing  
Outcome Measurement Methods in Faith  
Organizations, NML 2004, Band 14, Art. 1  
25-40.
- Fishman, James J.* Nonprofit Organizations in the United States  
Hopt, Klaus J.; von Hippel, Thomas [Hrsg.],  
Comparative Corporate Governance of  
Organizations, Cambridge 2010, S. 129
- Fleischer, Holger; Goette, Wulf*  
[Hrsg.] Münchener Kommentar zum Gesetz über die  
Gesellschaft mit beschränkter Haftung -  
Band 1, 3. Auflage, München 2010.
- Flume, Werner* Gewohnheitsrecht und Römisches Recht  
1975.
- Freeman, R. Edward and*  
*McVea, John* A Stakeholder Approach to Strategic Management  
Darden Business School Working Paper  
2001, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter  
<http://ssrn.com/abstract=263511>.
- Freeman, R. Edward; Reed,*  
*David L.* Stockholders and Stakeholders: A New  
View on Corporate Governance, California Management  
Review 1983, Band 25, Ausgabe 3, S. 8
- Freiburghaus, Markus* Corporate Governance und Controlling  
extrêmes se touchent?, in: : Bienek, Hubert  
Schneider, Jürg; Thaler, Gregor O.; Vogel  
Ruth C. [Hrsg.], Gutes besser tun; Corporate  
Governance in Nonprofit-Organisationen  
2004, S. 255-270.
- Frese, Erich* Grundlagen der Organisation; Konzepte  
– Strukturen, 8. Auflage, Wiesbaden 2001
- Frese, Erich* Unternehmensführung, Landsberg am Lech  
2001
- Frey, Bruno S.; Jegen, Reto* Motivation Crowding Theory, Journal of  
Surveys 2001, S. 589-611.

- Freye, Saskia*      Entsteht ein Markt für Unternehmensleiter? Karriereverläufe deutscher Manager im Arbeits- und Industriesoziologische Studien Band 2, Ausgabe 2, S. 17-31, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.aisstudien.com/nfextarbsoznetzeitung/Freye\\_Aufsatz](http://www.aisstudien.com/nfextarbsoznetzeitung/Freye_Aufsatz)
- Friedrich, Till*      Die Anlage des Stiftungsvermögens, Ba 2012.
- Frigelj, Kristina*      Spendenrat schließt umstrittene Kinderlebenshilfe ab, Welt, 3.6.2008, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.welt.de/politik/article1000000000/Spendenrat-schliesst-umstrittene-Kinderlebenshilfe-ab.html>.
- Frumkin, Peter; Andre-Clark, Alice*      Nonprofit Compensation and the Market for Charitable Services, Hawaii Law Review 1999, Band 21, S. 425-486.
- Furche, Franz-Christoph*      Die Kontrolle der Finanzen spendenfinanzierten caritativer Vereine, Bonn 1988.
- Furubotn, Eirik G.; Richter, Rudolf*      Neue Institutionenökonomik: Eine Einföhrliche kritische Würdigung, 3. Auflage, Tübingen 1993.
- Gallagher, Mark; Radcliffe, Vaughan S.*      Internal Controls in Nonprofit Organizations: The Case of the American Cancer Society, California Management Review, NML 2002, Band 12, Ausgabe 3, S. 325.
- Gary, Susan N.*      Regulating the Management of Charities: A Comparative Study of Law, Corporate Law, and Tax Law; University of Hawaii Law Review 1999, Band 21, Ausgabe 2, S. 593-657.
- Georges, Karl Ernst*      Ausführliches Lateinisch-Deutsches Handwörterbuch; Aus den Quellen zusammengetragen und mit besonderer Bezugnahme auf Synonymik und Antiquitäten, Berücksichtigung der besten Hilfsmittel, 10. Auflage, Hannover 1962.

- Geringhoff, Sebastian*      Stiftungssteuerrecht in den USA und in Deutschland; Ein Rechtsvergleich, Baden 2008.
- Gill, Mel; Flynn, Robert J.; Reissing, Elke*      The Governance Self-Assessment Checklist: An Instrument for Assessing Board Effectiveness, 2005, Band 15, Ausgabe 3, S. 271-294.
- Glaeser, Edward L.*      Introduction, in: Glaeser, Edward L. [Hrsg.], *Governance of Not-For-Profit Organizations* Chicago 2003, S. 1-43.
- Gmür, Markus; Lichtsteiner, Hans*      Selbstregulierung statt Aufsicht – Mechanismen und Wirkungen am Beispiel von Governance Schweizer Nonprofit Organisationen, in: *Trenz, Hans-Jörg; Stober, Rolf [Hrsg.], Recht und Ökonomik des Dritten Sektors* 2009/2010, Welche Aufsicht braucht der Sektor?, Baden-Baden 2010, S. 59-72.
- Gmür, Markus; Schauer, Reinbert; Theuvsen, Ludwig [Hrsg.]*      Performance Management in Nonprofit-Organisationen; Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendung Dokumentation zum 19. Internationalen Forschungssymposium 2012 an der Uni Fribourg/Freiburg 29. und 30. März 2012, Fribourg 2013.
- Goerdeler, Reinhard*      Rechnungslegung und Prüfungen im Gemeinnützigkeitsbereich, in: *Ballwieser, Wolfgang; Böcking, Hans-Joachim; Dreier, Jochen [Hrsg.], Bilanzrecht und Kapitalmarkt* Festschrift für Adolf Moxter zum 75. Geburtstag, Düsseldorf 1994, S. 727-746.
- Goette, Wulf; Habersack, Matthias [Hrsg.]*      Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, 2 und 4, 3. Auflage, München 2008 und 2009.
- Gollan, Anna Katharina*      Vorstandshaftung in der Stiftung; Eine Untersuchung zur Anwendung der Business Judgment Rule, 2009.

- Graffe, Ingo* Das Gesetz zur Stärkung des Ehrenamtes  
Hüttemann, Rainer; Rawert, Peter; Schr  
Karsten; Weitemeyer, Birgit [Hrsg.], N  
Law Yearbook 2012/2013, Köln 2013, S.
- Gräwe, Daniel* Leitung und Kontrolle – Der Deutsche C  
Governance Kodex und Nonprofit Orga  
Hamburg 2011.
- Gräwe, Daniel* Zur Notwendigkeit und Ausgestaltung v  
Nonprofit Governance-Systemen, ZStV  
90.
- Green, Jack C.; Griesinger,  
Donald W.* Board Performance and Organizational  
Effectiveness in Nonprofit Social Servic  
Organizations, NML 1996, S. 381-402.
- Gronemann, Josef* Corporate Governance – Nonprofit Gov  
Stiftung & Sponsoring 2002, Ausgabe 3
- Gröpl, Christoph [Hrsg.]* Bundeshaushaltsordnung/Landeshausha  
(BHO/LHO); Staatliches Haushaltsrech  
Kommentar, München 2011.
- Groth, Lena* Globales Finanzmarktrecht gegen  
Terrorismusfinanzierung, im Erscheiner
- Grundmann, Stefan* Der Treuhandvertrag; insbesondere die  
Treuhand, München 1997.
- Grundmann, Stefan; Mülbart,  
Peter* ECLR Corporate Governance – Europäi  
Perspektiven; Symposium zum 60. Geb  
Klaus J. Hopt am 1./2. September 2000  
ZGR 2001, S. 215-223.
- Grundmann, Steffan* Die rechtliche Verfassung des Marktes  
Unternehmenskontrolle nach Verabschi  
Übernahme-Richtlinie, NZG 2005, S. 11
- Grunewald, Barbara* Gesellschaftsrecht, 8. Auflage, Tübinge
- Grunewald, Barbara* Auskunftserteilung und Haftung des Vo  
bürgerlich-rechtlichen Verein, ZIP 1989

- 967.
- Gugerty, Mary Kay* The Emergence of Nonprofit Self-Regulation in Africa, NML 2010, Band 39, Ausgabe 6, S. 1112.
- Gugerty, Mary Kay; Sidel, Mark; Bies, Angela L.* Introduction to Minisymposium: Nonprofit Regulation in Comparative Perspective and Debates, NML 2010, Band 39, Ausgabe 6, S. 1027-1038.
- Gummert, Hans; Weipert, Lutz [Hrsg.]* Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band, 3. Auflage, München 2007.
- Habersack, Matthias* Die Mitgliedschaft – subjektives und „sachliches“ Recht, Tübingen 1996.
- Hansmann, Henry* The economics of nonprofit organizations, in: Klaus J.; von Hippel, Thomas [Hrsg.], (eds.), Corporate Governance of Non-Profit Organizations, Cambridge 2010, S. 60-72.
- Hansmann, Henry* A Reform Agenda for the Law of Nonprofit Organizations, in: Hopt, Klaus J.; Reuter, Klaus [Hrsg.], Stiftungsrecht in Europa; Stiftung und Stiftungsreform in Deutschland, den Mitgliedstaaten der Europäischen Union, der Schweiz, Italien und den USA, S. 241-272.
- Hansmann, Henry* Reforming Nonprofit Corporation Law, Pennsylvania Law Review 1981, Bar Edition, Ausgabe 3, S. 497-623.
- Hansmann, Henry* The Role of Nonprofit Enterprise, The Virginia Law Journal, 1980, Band 89, Ausgabe 5, S. 811-840.
- Harris, Margaret* The Governing Body Role: Problems and Perceptions in Implementation, NVSQ 2007, Band 18, Ausgabe 4, S. 317-333.
- Härntl, Peter* Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig; Eine vergleichende Untersuchung der Landesstiftungsgesetze unter Berücksichtigung

- Stiftungspraxis bei den staatlichen Stiftungs- genehmigungs- und –aufsichtsbehörden Baden 1990.
- Hartnick, Susanne* Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen: Rechtsvergleich zwischen Deutschland und USA, Tübingen 2007.
- Heckelmann, Dieter* Der Idealverein als Unternehmer?; Ein Beitrag zur Abgrenzung des Wirtschaftlichen vom Ideal dargestellt am Beispiel der Fußballbund 1979, S. 1-56.
- Heilmair, Astrid; Witt, Dieter* Risikomanagement in Verbänden – Statistischer Ausblick, in: Schauer, Reinbert; Helmig, Bernd; Purtschert, Robert; Witt, Dieter [Hrsg.], Risiko und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen: Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Johannes Kepler Universität Linz, 17.-18. April 2008, Elektronische Dokumentation, Linz 2008, S. 231-251.
- Heimannsberg, Barbara; Namokel, Herbert; Fischer, Heike* Non-Profit-Organisationen in die Zukunft entwickeln, Bergisch Gladbach 2013.
- Heintzen, Marcus* Der Deutsche Corporate Governance Kodex: Die Sicht des deutschen Verfassungsrechts; auf Seidel, Der DCGK – eine private oder staatliche Regelung?, ZIP 2004, S. 285-292.
- Helmig, Bernd; Purtschert, Robert; Beccarelli, Claudio* Erfolgsfaktoren im Nonprofit-Management: Helmig, Bernd; Purtschert, Robert [Hrsg.], Nonprofit-Management; Beispiele für Best Practices im Dritten Sektor, 2. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 351-359.
- Herfurth, Rudolf; Deheseles, Thomas* Angemessenheit der Organbezüge; Vergleich von Stiftungsorganen: Maßstäbe und Grenzen, in: & Sponsoring 2000, Ausgabe 1, S. 22-27.
- Herfurth, Rudolf; Deheseles, Thomas* Angemessenheit der Organbezüge (Teil

- Thomas* Vergütung von Stiftungsorganen: Maß-  
Grenzen, Stiftung & Sponsoring 2000, S. 17-18.
- Herman, Robert D.* Executive Leadership, in: Renz, David (Hrsg.),  
The Jossey-Bass handbook of nonprofit  
and management, 3. Auflage, San Francisco  
1999, S. 157-177.
- Herman, Robert D.; Heimovics, Richard D.* Executive Leadership in Nonprofit Organizations:  
New Strategies for Shaping Executive-Board  
Dynamics, San Francisco 1991.
- Herman, Robert D.; Renz, David O.* Multiple Constituencies and the Social  
Cognitive Theory of Nonprofit Organization Effectiveness;  
Steven J.; Dickie, Lisa A. [Hrsg.], Understanding  
Nonprofit Organizations; Governance, Leadership,  
and Management, 2. Auflage, Boulder 2000,  
S. 309.
- Herman, Robert D.; Renz, David O.* Nonprofit Organizational Effectiveness:  
Between Especially Effective and Less Effective  
Organizations, NML 1998, Band 9, Ausgabe 2,  
S. 23-38.
- Herman, Robert D.; Renz, David O.* Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness:  
Research and Theory; Nine Theses, NML 1998,  
Ausgabe 4, S. 399-415.
- Herman, Robert D.; Renz, David O.* Thesis on Organizational Effectiveness,  
Band 28, Ausgabe 2, S. 107-126.
- Herman, Robert D.; Tulipana, F. Peter* Board-Staff Relations and Perceived Effectiveness  
in Nonprofit Organizations, NVSQ 1988, S. 1-12.
- Herzlinger, Regina E.* Effective Oversight; A Guide for Nonprofit  
Directors, Harvard Business Review on  
1999, S. 29-52.
- Hilb, Martin; Renz, Patrick* Wirksame Führung und Aufsicht von Nonprofit-Organisationen;  
New NPO Governance, 1. Auflage, Bern 2014.



- Hill, Claire A.; McDonnell, Brett H.* Introduction: The Evolution of the Ecor Analysis of Corporate Law, Minnesota Studies Research Paper No. 12-21, 2012. 24.4.2014 abgerufen unter <http://ssrn.com/abstract=2051133>.
- Hippel, Thomas von* Grundprobleme von Nonprofit-Organisationen: zivilrechtsdogmatische, steuerrechtliche rechtsvergleichende Untersuchung über Pflichten und Kontrollen und wirtschaftliche Tätigkeit von Vereinen und Stiftungen, 2007.
- Hippel, Thomas von* Nonprofit organizations in Germany, in Klaus J.; von Hippel, Thomas [Hrsg.], (Corporate Governance of Non-Profit-Organizations) Cambridge 2010, S. 197-227.
- Hirschman, Albert O.* Exit, Voice, and Loyalty; Responses to Firms, Organizations, and States, Cambridge (Massachusetts) 1970.
- Hohl, Patrick* Private Standardsetzung im Gesellschaftsrecht; Bilanzrecht; Verfassungsrechtliche Grenzen der kooperativen Standardsetzung im europäischen Mehrebenensystem an den Beispielen der Deutschen Corporate Governance Kodex und International Financial Reporting Standards 2007.
- Holland, Thomas P.; Jackson, Douglas K.* Strengthening Board Performance; Findings and Lessons from Demonstration Projects, in: Journal of Applied Corporate Finance, Band 9, Ausgabe 2, 121-134.
- Hommelhoff, Peter* Die OECD-Principles on Corporate Governance: ihre Chancen und Risiken aus dem Blickwinkel der deutschen corporate governance Bewegung 2001, S. 238-267.
- Hondius, Frits* A Panorama of Trends and Developments in European Foundation Law in Europe, in: Hopt, Klaus

- Reuter, Dieter [Hrsg.], Stiftungsrecht in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union, Schweiz, Liechtenstein und den USA, *K* 573-592.
- Hopt, Klaus J.* Vergleichende Corporate Governance; I und internationale Regulierung, *ZHR* 2007, S. 526.
- Hopt, Klaus J.* Corporate Governance in Nonprofit-Organizations; in: Hopt, Klaus J.; von Hippel, Thomas; Rainer W. [Hrsg.], *Nonprofit-Organisationsrecht, Wirtschaft und Gesellschaft; Theoretical and Empirical Analyses – Corporate Governance*, Tübingen 2007, S. 243-258.
- Hopt, Klaus J.* The board of nonprofit organizations: some comparative corporate governance thoughts from Europe; in: Hopt, Klaus J.; von Hippel, Thomas [Hrsg.], *Comparative Corporate Governance of Nonprofit Organizations*, Cambridge 2010, S. 532-547.
- Hopt, Klaus J.* Prävention und Repression von Interessenkonflikten; im Aktien-, Bank- und Berufsrecht, in: Kalss, Susanne; Nowotny, Christian; Schauer, Martin [Hrsg.], *Festschrift für Peter Doralt zum 65. Geburtstag*, Wien 2007, S. 213-234.
- Hopt, Klaus J.* Interessenwahrung und Interessenkonflikte im Aktien-, Bank- und Berufsrecht; Zur Debatte um die Reform des modernen Geschäftsbesorgungsrechts, *Z* 2007, S. 1-52.
- Hopt, Klaus J.; Hippel, Thomas von; Anheier, Helmut; Then, Volker; Ebke, Werner; Reimer, Ekkehard; Vahlpahl, Tobias* Feasibility Study on a European Foundation Final Report, Brüssel 2008, zuletzt am 2. März 2010 abgerufen unter [http://ec.europa.eu/internal\\_market/comdocs/eufoundation/feasibilitystudy\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/comdocs/eufoundation/feasibilitystudy_en.pdf)

- Hopt, Klaus J.; Walz, Rainer W.; Hippel, Thomas von; Then, Volker [Hrsg.]* The European Foundation, A New Legal Framework for Non-Profit Organizations, Gütersloh 2006, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.bertelsmann-stiftung.de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_15347\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/media/xcms_bst_dms_15347_2.pdf)
- Hopt, Klaus J.; Wohlmanstetter, Gottfried [Hrsg.]* Handbuch Corporate Governance von E. C. B. München 2011.
- Horak, Christian; Speckbacher, Gerhard* Ziele und Strategien, in: Simsa, Ruth; Michael, Michael; Badelt, Christoph [Hrsg.], Handbuch Nonprofit-Organisation; Strukturen und Management, 5. Auflage, Stuttgart 2013, S. 175-182.
- Hoye, Russel; Cuskelly, Graham* Board-Executive Relationships within Sport Organisations, Sport Management Review 2003, S. 53-74.
- Hübner, Ulrich* Interessenkonflikt und Vertretungsmacht. Untersuchung zur funktionalen Präzisierung des § 181 BGB, München 1977.
- Hüffer, Uwe* Beck'sche Kurz-Kommentare, Band 53: Aktiengesetz, 10. Auflage, München 2009.
- Hung, Humphry* A typology of the theories of the roles of boards, Corporate Governance: An International Review 2001, Band 6, Ausgabe 2, S. 10-15.
- Hüttemann, Rainer* Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, 1. Auflage, Köln 2012.
- Hüttemann, Rainer* Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, 2. Auflage, Köln 2013.
- Hüttemann, Rainer* Interorganisationelle Strukturen und Gemeinnützigkeitsrecht, in: Kötz, Heinrich; Schmidt, Karsten; Walz, Rainer v. Florin [Hrsg.], Non Profit Law Yearbook 2004, Köln 2004, S. 85-111.
- Hüttemann, Rainer* Ehrenamt, Organvergütung und Gemeinnützigkeit. Anm. zu den BMF-Schreiben vom 25.11.2009, DB 2009, S. 1205-1209.

- Hüttemann, Rainer*      *Transparenz und Rechnungslegung bei ...  
Brauchen wir mehr Publizität und ein B  
für Stiftungen?, in: Hüttemann, Rainer;  
Peter; Schmidt, Karsten; Weitemeyer, E  
[Hrsg.], Non Profit Law Yearbook 2012  
Hamburg 2013, S. 81-105.*
- Hüttemann, Rainer; Richter,  
Andreas; Weitemeyer, Birgit  
[Hrsg.]*      *Landesstiftungsrecht, Köln 2011.*
- Institut für den öffentlichen  
Sektor e.V.; KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft;  
Phineo gAG*      *Wirkungsorientierte Steuerung in Non-I  
Organisationen, Berlin 2013.*
- Institut für  
Mittelstandsforschung;  
Pricewater-houseCoopers AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
[Hrsg.]*      *Trends der Professionalisierung in Nonp  
Organisationen; Ergebnisse einer Befrag  
Nonprofit-Organisationen der  
Entwicklungszusammenarbeit in Deuts  
Hechingen 2010.*
- Isensee, Josef*      *Subsidiaritätsprinzip und Verfassungsre  
Studie über das Regulativ des Verhältni  
Staat und Gesellschaft, 2. Auflage, Berl*
- Isensee, Josef; Kirchhof, Paul  
[Hrsg.]*      *Handbuch des Staatsrechts der Bundesr  
Deutschland, Band II; Demokratische  
Willensbildung – Die Staatsorgane des  
Auflage, Heidelberg 1998.*
- Jäck, Simon*      *Gemeinnützige Organisationen im  
Ertragsteuerrecht: kritische Bestandsauf  
geltenden Regelungen für Mittelerwerb  
Mittelverwendung in Deutschland, Schw  
USA und Reformüberlegungen, Aachen*
- Jackson, Douglas K.; Holland,  
Thomas P.*      *Measuring the Effectiveness of Nonprof  
NVSQ 1998, Band 27, Ausgabe 2, S. 15*
- Jäger, Urs; Beyes, Timon*      *Multidiskursive Organisationen. Ein*

- organisationstheoretischer Blick auf die Managementforschung, in: Witt, Dieter; Robert; Schauer, Reinbert [Hrsg.], *Funk Leistungen von Nonprofit-Organisation Internationales Colloquium der NPO-Fc 25. und 26. März 2004 an der Technisch Universität München, Wiesbaden 2004,*
- Jakob, Dominique* Schutz der Stiftung; Die Stiftung und ihr Rechtsverhältnisse im Widerstreit der Ir Tübingen 2006.
- Jakob, Dominique* Modernes Stiftungsrecht für Deutschland – was sollte geregelt werden?, *npoR 20*
- Jakob, Dominique; Studenten, Goran* Die European Foundation – Phantom of des europäischen Stiftungsrechts?, *ZHR 61-107.*
- Jegers, Marc* “Corporate” Governance in Nonprofit Organizations; A Nontechnical Review *Economic Literature, NML 2009, Band 2, S. 143-164.*
- Jensen, Michael C.; Meckling, William H.* Theory of the Firm: Managerial Behavior Costs and Ownership Structure, *Journal Economics 1976, Band 3, Ausgabe 4, S*
- Jensen, Michael; Meckling, William* Theory of the firm: Managerial behavior costs and ownership structure, in: *Journ Financial Economics, Band 3, Ausgabe 305-360.*
- Jost, Peter-J. [Hrsg.]* Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaft, Stuttgart 2001.
- Jungmann, Carsten* The Effectiveness of Corporate Governance: Tier and Two-Tier Board System; Evidence the UK and Germany, *ECFR 2006, S. 4*
- Kalss, Susanne* Der österreichische Corporate Governance für NonProfit-Organisationen, in: *Hütte*

- Rainer; Rawert, Peter; Schmidt, Karsten; Weitemeyer, Birgit [Hrsg.], Non Profit Law Yearbook 2013/2014, Hamburg 2014, S. 789-812.
- Kalss, Susanne* The protection of members and creditor nonprofit organisations, in: Hopt, Klaus; Hippel, Thomas [Hrsg.], Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations, Cambridge 2010, S. 789-812.
- Kalss, Susanne; Aburumieh, Nora* Corporate Governance im wirtschaftlichen Verein im österreichischen Recht; Mit rechtsvergleichendem Blick nach Deutschland, in: Walz, W. Rainer; Hüttemann, Rainer; R. Schmidt, Karsten; Asche, Florian [Hrsg.], Non Profit Law Yearbook 2005, Köln 2006, S. 353-370.
- Kaplan, Robert S.* Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organization 2001, Band 11, Ausgabe 3, S. 353-370.
- Karlan, Dean S.; Wood, Daniel H.* The Effect of Effectiveness: Donor Response to Effectiveness in a Direct Mail Fundraising Experiment, Yale University Economic Center Discussion Paper No. 1038; Yale Department Working Paper No. 130, April 2005.
- Kersting, Christian* Die Kontrolle des Stiftungsvorstandes und Destinatäre, in: Walz, Rainer W.; Hüttemann, Rainer; Rawert, Peter; Schmidt, Karsten; Asche, Florian [Hrsg.], Non Profit Law Yearbook 2007, Köln 2007, S. 57-73.
- Kiefner, Alexander* Fehlerhafte Entsprechenserklärung und Anfechtbarkeit von Hauptversammlungsbeschlüssen, NZG 2011, S. 201-209.
- Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter* Organisation, 6. Auflage, Stuttgart 2010.
- Kiethel, Kurt* Die Haftung des Stiftungsvorstandes, NZG 2011, S. 201-209.

- 810-814.
- Kirchhof, Paul [Hrsg.]* EStG KompaktKommentar; Einkommensteuergesetz, 8. Auflage, Heft 2008.
- Kirschbaum, Tom* Die Entwicklung eines Public Corporate Governance Kodex für öffentliche Bank 2006, S. 139-146.
- Klein, Franz [Begr. u.a.]* Abgabenordnung, einschließlich Steuer-Kommentar, 11. Auflage, München 2011.
- Kleinschmidt, Christian* Das 21. Jahrhundert – Die Stiftungsreform, Plumpe, Werner [Hrsg.], Eine Vision – Unternehmen; 125 Jahre Carl-Zeiss-Stiftung, München 2014, S. 331-361.
- Klie, Thomas; Stemmer, Philipp; Wegner, Martina* Untersuchung zur Monetarisierung von Unternehmens- und Bürgerschaftlichem Engagement in Baden-Württemberg; im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg, Stuttgart 2009.
- Koch, Christian; Holt, Thomas von* Überlegungen zur verantwortungsvollen Corporate Governance von Stiftungen; Von der Corporate zur Public Governance, Stiftung & Sponsoring 2009, 1, Rote Seiten.
- Koch, Karl; Scholtz, Rolf-Detlev [Hrsg.]* Abgabenordnung, Köln 1996.
- Kohl, Helmut* Ein „Foundation Kodex“ – ein Gebot der Verantwortung, in: Kohl, Helmut; Kübler, Friedrich; Ott, Christian; Schmidt, Karsten [Hrsg.], Zwischen Markt und Staat; Gedächtnisschrift für W. Rainer Völkner, München 2008, S. 337-350.
- Koss, Claus* Prinzipal-Agent-Konflikte in Nonprofit-Organisationen, in: Hopt, Klaus J.; von Barlow, Thomas; Walz, Rainer W. [Hrsg.], Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und

- Koss, Claus* Gesellschaft; Theorien - Analysen – Corporate Governance, Tübingen 2005, S. 197-219.
- KPMG AG* Rechnungslegung von Stiftungen; von der Buchführung zur Jahresrechnung, Düsseldorf 2006, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.publicgovernance.de/docs/20060101\\_Corporate\\_Governance\\_in\\_Nonprofit\\_Organisationen\\_.pdf](http://www.publicgovernance.de/docs/20060101_Corporate_Governance_in_Nonprofit_Organisationen_.pdf).
- Kraus, Magrit; Stegarescu, Dan* Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen in Prinzip und Praxis, Wiesbaden 2000.
- Kraus, Magrit; Stegarescu, Dan* Non-Profit-Organisationen in Deutschland – Ansatzpunkte für eine Reform des Wohlfühlens, Dokumentation Nr. 05-02; 2005, zuletzt am 23.10.2014 abgerufen unter <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation0502.pdf>.
- Krautzberger, Michael* Die Erfüllung öffentlicher Aufgaben durch den Staat. Zum Begriff des staatlichen Bereichs, Bielefeld 2000.
- Kreutz, Marcus* Verhaltenskodices als wesentliches Element von Corporate-Governance-Systemen in großen Körperschaften, ZRP 2007, S. 50-54.
- Krimmer, Holger; Priemer, Jana* ZiviZ-Survey 2012, Zivilgesellschaft und Demokratie in Berlin 2013, zuletzt am 20.10.2014 abgerufen unter [http://www.ziviz.info/fileadmin/download/ziviz\\_survey2012.pdf](http://www.ziviz.info/fileadmin/download/ziviz_survey2012.pdf).
- Krimmer, Holger; Weitemeyer, Birgit; Kleinpeter, Saskia; Vogt, Benedikt; Schönfeld, Friedrich von* Transparenz im Dritten Sektor; Eine wissenschaftliche Bestandsaufnahme, Harenberg 2014.
- Krönes, Gerhard V.* Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser – rumgekehrt? Überlegungen zur Führung von Nonprofit-Organisationen, in: Schauer, Rüdiger (Hrsg.), Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser – rumgekehrt? Überlegungen zur Führung von Nonprofit-Organisationen, in: Schauer, Rüdiger (Hrsg.),



Helmig, Bernd; Purtschert, Robert; Witt [Hrsg.], Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen, 8. Colloquium der NPC im deutschsprachigen Raum, Johannes Kepler Universität Linz, 17.-18. April 2008, Eigenverlag Dokumentation, Linz 2008, S. 157-175.

*Krönes, Gerhard V.*

Vertrauen versus Kontrolle – Überlegungen zur Führung in Nonprofit-Organisationen, *Management in Nonprofit-Organisationen*, Ausgabe 1, S. 79-93.

*Krönes, Gerhard V.*

Spendensiegel auf dem Prüfstand; Eine Analyse von Spendensiegeln in Deutschland, Österreich und der Schweiz unter dem Aspekt von Aussagekraft und Praktikabilität, in: Gmür, Markus; Schauer, Reinbert; Theuvsen, Ludwig [Hrsg.], *Management in Nonprofit-Organisationen*, Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele; Dokumentation des Internationalen NPO-Forschungscolloquiums an der Universität Fribourg/Freiburg 29.-30. März 2012, Bern 2013, S. 377-385.

*Krönes, Gerhard V.*

Marktliche Elemente in der Mitarbeiterführung; geeignet für Nonprofit-Organisation, in: Helmig, Bernd; Purtschert, Robert; Schauer, Reinbert; Dieter [Hrsg.], *Nonprofit-Organisationen und Märkte*; 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Fribourg/Schweiz, Wiesbaden 2007, S. 11-17.

*Kronke, Herbert*

Konditionierung der Unternehmensverfassung; Publikumsgesellschaften durch „Soft Law“; Vergleich Deutschland und Italien im Vergleich, in: Helmig, Bernd; Uwe H.; Hommelhoff, Peter; Schmidt, Jochen [Hrsg.], *Festschrift für Marcus Lutter zum 60. Geburtstag*; Deutsches und europäisches Recht; Gesellschafts-, Konzern- und Kapitalmarktrecht; Köln 2000, S. 1449-1461.

- Kronke, Herbert* Stiftungstypus und Unternehmensträger Eine rechtsvergleichende Untersuchung 1988.
- Krummenmacher, Jürg* Professionelles Management vs. Corporate Governance am Beispiel der Caritas Schweiz  
 Bienek, Hubert J.; Schneider, Jürg; Thaler, O.; Voggensperger, Ruth C. [Hrsg.], Gutachten; Corporate Governance in Nonprofit Organisationen, Bern 2004, S. 343-357.
- Lang, Johann; Weidmüller, Ludwig [Begr.]* Genossenschaftsgesetz; Mit Erläuterung des Umwandlungsgesetz; Kommentar, 37. Aufl. Berlin 2011.
- Lange, Chris* German Welfare Organizations and the European Integration, NML 2003, Band 1 Ausgabe 3, S. 237-252.
- Langenscheidt, Gustav [Begr.]* Grosswörterbuch Lateinisch, Teil 1, Lateinisch-Deutsch, 24. Auflage, Berlin 1992.
- Langnickel, Hans* Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände  
 Vorstand Geschäftsführung: Eine starke Partnerschaft, Heft 6, 2. Auflage, Köln 1998.
- Langnickel, Hans* Die Besetzung des Stiftungsvorstands, Sponsoring 1998, Ausgabe 1, S. 8-9.
- Langnickel, Hans* Stiftungsvorstand als Entscheidungsorgan  
 Aufgaben und Verantwortungsbereiche, Sponsoring 1998, Ausgabe 5, S. 6-10.
- Lassmann, Tom* Untreue zu Lasten gemeinnütziger Stiftungen  
 Strafbarkeitsrisiken im Non-Profit-bereich, Sponsoring 2009, S. 473-478.
- Leuschner, Lars* Das Konzernrecht des Vereins, Tübingen 2016.
- Leuschner, Lars* Zwischen Gläubigerschutz und Corporate Governance: Reformperspektiven des Vereinsrechts  
 vnpOR 2016, S. 99-104.

- Liao-Troth, Matthew A.* Attitude Differences Between Paid Workers and Volunteers, NML 2001, Band 11, Ausgabe 423-442.
- Lichtsteiner, Hans* Entwicklungsstand der Governance im Nonprofit-Sektor der Schweiz, in: Schauer, Reinhold; Pertsch, Robert; Witt, Dieter: Steuerungs- und Kontrollstrukturen in Nonprofit-Organisationen, 8. Colloquium der NPC im deutschsprachigen Raum; Johannes Kepler Universität Linz, 17.-18. April 2008, Enddokumentation, Linz 2008, S. 455-477.
- Lichtsteiner, Hans; Lutz, Vanessa* Use of Self-Assessment by Nonprofit Organizations; The Swiss Case, Band 22, Ausgabe 483-506.
- Littger, Michael* Deutscher Corporate Governance Kodex: Inhalt und Verwendungschancen; Eine interdisziplinäre Untersuchung mit Begründung einer Methodik zur Auswahl geeigneter Regelungsinstrumente Baden 2006.
- Löwe, Marion* Rechnungslegung von Nonprofit-Organisationen: Anforderungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der Regelungen in Deutschland, USA und Großbritannien; 2003.
- Lück, Nina* Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, Berlin 2008.
- Lunk, Stefan; Rawert, Peter* Bestellung, Abberufung, Anstellung und Aufsicht von Stiftungsvorständen, in: Kötz, Heinrich; Schmidt, Karsten; Walz, Rainer: Non Profit Law Yearbook 2001, Köln 2001, S. 106.
- Lutter, Marcus* Vergleichende Corporate Governance – deutsche Sicht, ZGR 2001, S. 224-237.
- Lutter, Marcus* Defizite für eine effiziente Aufsichtsrats-

- und gesetzliche Möglichkeiten der Verb  
ZHR 1995, S. 287-309.
- Lutz, Vanessa; Gmür, Markus* Professionalisierung durch Selbstevalua  
Untersuchung bei Vorständen in Schwe  
Nonprofit-Organisationen, in: Langer, A  
Schröer, Andreas [Hrsg.], Profes- sional  
Nonprofit Management, Wiesbaden 201  
271.
- Maier, Florentine; Meyer, Michael* Nonprofit-Governance, in: Simsa, Ruth;  
Michael; Badelt, Christoph [Hrsg.], Har  
Nonprofit-Organisation; Strukturen und  
Management, 5. Auflage, Stuttgart 2013  
508.
- Marburger, Peter* Die Regeln der Technik im Recht, Berli  
*Maßmann, Jens* Nonprofits; Analyse, Entwicklung und  
Rechtspolitik, Frankfurt am Main 2003.
- Maurer, Hartmut* Allgemeines Verwaltungsrecht, 18. Auf  
München 2011.
- May, Stephan* Der Zweck heiligt die Mittel: Warum di  
Rechtsform des Vereins für Schulträger  
Zu den Entscheidungen des KG Berlin,  
S. 11-19.
- McDonald, Catherine* Board Members' Involvement in Nonpr  
Governance, Working Paper No. 16, Qu  
University of Technology, Brisbane 199
- Mecking, Christoph* Good and not so good governance of no  
organizations: factual observations of fc  
Germany, in: Hopt, Klaus J.; von Hippe  
[Hrsg.], Comparative Corporate Govern  
Non-Profit-Organizations, Cambridge 2  
72.
- Meier, Norbert* Muster eines Public Corporate Govern  
KommJur 2008, S. 451-457.

- Meier-Ziegler, Rudolf* Lean management und lean production. Überlegungen für ein radikales Umdenken im Sozialwesen, Archiv für Wissenschaft und Theorie der sozialen Arbeit 1993, S. 48-63.
- Meyer, Dirk* Das System der Freien Wohlfahrtspflege aus ordnungspolitischer Sicht, in: Lenel, Hans-Joachim; Gröner, Helmut [Hrsg. u.a.], ORDO 1998, S. 341-377.
- Meyer, Michael; Maier, Florentine* Corporate Governance in Non-Profit-Organisationen; Verständnisse und Entwicklungsperspektiven, Zfwu 2012,
- Meyer, Michael; Simsa, Ruth* Besonderheiten des Management von Nonprofit-Organisationen, in: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, C. [Hrsg.], Handbuch der Nonprofit-Organisationen, Strukturen und Management, 5. Auflage, Zfwu 2013, S. 145-157.
- Michael, Lothar; Morlok, Martin* Grundrechte, 3. Auflage, Baden-Baden 1992.
- Milgrom, Paul; Roberts, John* Economics, organizations, and manager Saddle River 1992.
- Miller, Judith L.* The Board as a Monitor of Organization: The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards, NML 2002, Band 12, Ausgabe 450.
- Mitchell, George E.* The Construct of Organizational Effectiveness: Perspectives From Leaders of International Nonprofits in the United States, NML 2002, Band 12, Ausgabe 2, S. 324-345.
- Monopolkommission* Hauptgutachten 1996/1997 (XII), Markt und Wettbewerb, Baden-Baden 1997.
- Moos, Gabriele* Was sollen Geschäftsleitungen verdienen? Caritas 2010, S. 28.
- Mordaunt, Jill; Cornforth, Chris* The Role of Boards in the Failure and T

- of Non-Profit Organizations, PMM 200 Ausgabe 4, S. 227-234.
- Moss, André von* Besonderheiten der Governance in Non-Organisationen, in: Bienek, Hubert J.; S Jürg; Thaler, Gregor O.; Voggensperger [Hrsg.], Gutes besser tun; Corporate Go Nonprofit-Organisationen, Bern 2004, S
- Mühlenkamp, Norbert* Externe Rechenschaftslegung und Beric spendenfinanzierter Organisationen; Eir Untersuchung der Informationsinteresse Koalitionsteilnehmer an spendenfinanzi Organisationen zum Stand der Informationsdarlegung und zu Möglichl Verbesserung, Köln 2000.
- Müller, Jürgen* Aufsichtsrat in der Wohlfahrtspflege – I Herausforderungen, ZStV 2013, S. 90-1
- Müller, Welf; Winkeljohann, Norbert [Hrsg.]* Beck'sches Handbuch der GmbH; Gesellschaftsrecht – Steuerrecht, 4. Auf München 2009.
- Murray, Vic* Evaluating the Effectiveness of Nonpro: Organizations, in: Renz, David O. [Hrsg; Jossey-Bass handbook of nonprofit lead management, 3. Auflage, San Francisco 431-460.
- Muscheler, Karlheinz* Plädoyer für ein staatsfreies Stiftungsre: 2000, S. 390-395.
- Muscheler, Karlheinz* Stiftung und Schenkung; Zum Kausalve den Beziehungen zwischen Stifter, Stift Destinatären, Anfallberechtigten, AcP 2 510
- Muth, Melinda M.; Donaldson, Lex* Stewardship Theory and Board Structur contingency approach, Corporate Gover International Review 2001, Band 6, Aus 5-28.

- Nauck, Isa* Stiftungsrechtliche Rahmenbedingungen der Nachfolge im Vorstand, in: Sandberg, E. (Hrsg.), *Nachfolge im Stiftungsvorstand*, Essen 2013, S. 47.
- Nauck, Isa* Nachfolgeregelungen für den Stiftungsvorstand: Probleme und Lösungsansätze im Überblick, in: Sandberg, E. (Hrsg.), *Nachfolge im Stiftungsvorstand*, Essen 2013, S. 48-68.
- Neubauer, Walter; Rosemann, Bernhard* Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, Stuttgart 2006.
- Neuhoff, Klaus* Grundsätze ordnungsgemäßer Stiftungsverwaltung: Versuch einer Stiftungs-Ethik, *Stiftungs-Sponsoring* 2003, Ausgabe 2, Rote Seite 10-11.
- Nicklisch, Fritz* Inhaltskontrolle von Verbandsnormen, *StB* 1982, S. 104.
- Nokielski, Hans* Ehrenamtliche in Vorständen verbandlich organisierter sozialer Arbeit, *Caritas* 1997, S. 38-40.
- Nowak, Eric; Rott, Roland; Mahr, Till G.* Wer den Kodex nicht einhält, den bestraft der Kapitalmarkt? Eine empirische Analyse der Selbstregulierung und Kapitalmarktrelevanz des Deutschen Corporate Governance Kodex, *StB* 2005, S. 252-279.
- o.V.* Ein Jahr auf Bewährung für den Ex-Geschäftsführer; *Aachener Zeitung*, 8.4.2014, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.aachener-zeitung.de/lokales/drk-prozess-ein-jahr-auf-bewaehrung-fuer-ex-geschaeftsfuehrer-1.310937>.
- o.V.* Tierheim-Skandal: Bewährung für Wenig, *BZ* 18.3.2011, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.bz-berlin.de/tatorte/gericht/tierheim-skandal-bewaehrung-fuer-wenk-article1143342.html>.

- o.V. Ambulanz-Jet des ADAC wurde privat  
ZEIT ONLINE, 26.1.2014, zuletzt am 2  
abgerufen unter <http://www.zeit.de/mob/01/adac-automobil-klub-meyer-ambulanz-j>
- o.V. ADAC soll Luxusvilla für Manager geb  
ZEIT ONLINE, 27.1.2014, zuletzt am 2  
abgerufen unter <http://www.zeit.de/mob/01/adac-hessen-luxus-villa>.
- o.V. Ex-Chef der Treberhilfe muss sich vor C  
verantworten, rbb, 26.8.2013, zuletzt an  
abgerufen unter <http://www.rbb-online.de/politik/beitrag/2013/08/Prozesse-auftakt-Ex-Chef-TreberhilfEhlert-Masserati-Affaere.html>.
- o.V. ADAC verliert kaum Mitglieder, tagess  
30.6.2014, zuletzt am 30.10.2014 abger  
<http://www.tagesschau.de/wirtschaft/ad>
- o.V. Hisbollah-Unterstützergruppe verboten,  
[tagesschau.de](http://www.tagesschau.de), 8.4.2014, zuletzt am 30.1  
abgerufen unter  
<http://www.tagesschau.de/inland/hisboldeutschland100.html>.
- o.V. Tebartz-van Elst: Bischofsaffäre drückt  
Spendenbereitschaft, Spiegel ONLINE,  
zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter  
<http://www.spiegel.de/panorama/caritaswegen-tebartz-van-elst-weniger-spenden-a-92>
- o.V. Unicef verliert Tausende Dauerspender,  
5.2.2008, zuletzt am 24.4.2014 abgerufe  
<http://www.stern.de/politik/deutschland/spendenskandal-unicef-verliert-tausenddauerspender>



- [-609942.html](#).
- o.V.* Spendenaffäre: Ermittlungen gegen Uni eingestellt, Spiegel-ONLINE, 22.10.2008, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.spiegel.de/politik/deutschland/spenden-denaffaere-ermittlungen-gegen-universitaet-erweitert-a-585817.html](http://www.spiegel.de/politik/deutschland/spenden-affaere-ermittlungen-gegen-universitaet-erweitert-a-585817.html).
- o.V.* Verschwendung bei "Menschen für Menschen", Die Welt, 7.2.13, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.welt.de/vermisches/article11777777.html> *Verschwendung-bei-Menschen-fuer-Menschen.html*.
- o.V.* Unicef verliert 38.000 Fördermitglieder, Rundschau, 24.6.2008, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.fr-online.de/unicef/geschaeftsberichts-2007-unicef-verliert-38-000-foerdermitglieder,1477342,2727340.html>.
- Oetker, Hartmut [Hrsg.]* Kommentar zum Handelsgesetzbuch (HGB), 75. Auflage, München 2013.
- Orwell, George* Politics and the English Language, London 1946.
- Oster, Sharon M.* Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases, New York 1995.
- Oster, Sharon M.; O'Regan, Katherine M.* Does the Structure and Composition of Nonprofit Organizations Matter? The Case of Nonprofit Organizations, 2005, Band 21, Ausgabe 1, S. 205-227.
- Ostrower, Francie; Stone, Melissa M.* Moving Governance Research Forward: A Contingency-Based Framework and Data Application, NVSQ 2010, Band 39, Ausgabe 1, S. 901-924.
- Ostrower, Francie; Stone, Melissa M.* Governance: Research Trends, Gaps, and Prospects, in: Powell, Walter W.; Steinberg, Robert J. (Hrsg.) Nonprofit Organizations: Research and Practice, New York 2003, S. 1-14.

- [Hrsg.], *The Nonprofit Sector, A Research Handbook*, 2. Auflage, New Haven 2006, S. 628.
- Ott, Claus* Corporate Governance und Corporate Social Responsibility im Nonprofit-Bereich, in: *Trenz, Hans-Jörg; Stober, Rolf [Hrsg.], Recht und Ökonomik des Dritten Sektors 2009/2010, Welche Aufsicht braucht der Sektor?*, Baden-Baden 2010, S. 11-33.
- Ott, Claus* Kontrolle und Transparenz von Nonprofit-Organisationen, in: *Kohl, Helmuth; Küster, Friedrich; Ott, Claus; Schmidt, Karsten (Hrsg.), Zwischen Markt und Staat; Gedächtnisschrift für Rainer Walz*, Köln 2008, S. 505-526.
- Panjas, Jennifer* Es zeichnet sich ein Trend ab, Aufsichtsbehörden einzurichten, *neue Caritas* 2012, Heft 9, S. 10-11.
- Papon, Kerstin* Die Deutschen helfen gerne in der Not, *neue Caritas* 2014, Heft 1, S. 23.
- Parker, Lee D.* Boardroom Strategizing in Professional Associations: Processual and Institutional Perspectives, *Journal of Management Studies* Band 44, Ausgabe 8, S. 1454-1479.
- Paton, Rob; Foot, Jane; Payne, Geoff* What Happens When Nonprofit Use Quality for Self-Assessment?, *NML* 2000, Band 1, Ausgabe 1, S. 21-34.
- Peltzer, Martin* Corporate Governance Codices als zusätzliche Pflichtenbestimmung für den Aufsichtsrat, *NGZ* 2002, S. 10-16.
- Peltzer, Martin* Der Bericht der Corporate Governance Kommission an die Bundesregierung, *NZG* 2011, S. 10-11.
- Pesch, Marc* Awo-Prozess geplatzt, *NGZ*, 12.1.2010, 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.rline.de/nrw/staedte/>

- [grevenbroich/awo-prozess-geplatzt-aid-1.185912](http://www.grevenbroich/awo-prozess-geplatzt-aid-1.185912).
- Pfaffenzeller, Herwig* Die Governance von Nonprofit-Organisationen ökonomischer Ansatz, Wie
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut* Neue Institutionenökonomie und Recht, Arnold; Dietl, Helmut [Hrsg.], Ökonomische Analyse des Unternehmensrechts, Heidelberg S. 306-330.
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon* Organisation; Eine ökonomische Perspektive, 2. Auflage, Stuttgart 2008.
- Piduch, Erwin [Hrsg.]* Bundeshaushaltsrecht; Kommentar; Stuttgart
- Piel, Wiljo* Griechenland-Urlaub mit AWO-Geld, N 5.5.2004, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.rp-on-line.de/nrw/staedte/grevenbroich/griechenland-urlaub-mit-awo-geld-aid-1.119248>.
- Plambeck, Donald L.* The Implication of Board Member Compensation on Fund-Raising Success, in: Herman, Robert; Til, Jon [Hrsg.], Nonprofit Boards of Directors: Analyses and Applications, New Brunswick 1985/1989, S. 60-66.
- Pricewaterhouse-Coopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft* Management und Governance gemeinnütziger Organisationen, 2012.
- Pricewaterhouse-Coopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Georg-August-Universität Göttingen [Hrsg.]* Die Corporate-Governance-Praxis in spendensammelnden Organisationen, Ergebnisse und Befunde zum aktuellen Stand der Corporate Governance im Non-Profit-Sektor, Göttingen, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/offentliche-unternehmen/assets/PwC\\_Corporate\\_Governance\\_Studie.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/offentliche-unternehmen/assets/PwC_Corporate_Governance_Studie.pdf).
- Pricewaterhouse-Coopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft;* Trends der Professionalisierung in Nonprofit-Organisationen; Ergebnisse einer Befragung

- Institut für Mittelstandsforschung* Nonprofit-Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit in Deutschland Hechingen 2010.
- Priester, Hans-Joachim; Mayer, Dieter [Hrsg.]* Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band, 3. Auflage, München 2009.
- Priester, Hans-Jochen* Nonprofit-GmbH – Satzungsgestaltung und Satzungsvollzug, GmbHR 1999, S. 149-154.
- Priller, Eckhard* Dynamik, Struktur und Wandel der Engagementforschung: Rückblick, Trends und Anforderungen, in: Priller, Eckhard; Altmann, Mareike; Dathe, Dietmar; Speth, Rudolf (Hrsg.), Zivile Engagement. Herausforderungen für die Gesellschaft, Politik und Wissenschaft, S. 11-40.
- Priller, Eckhard; Zimmer, Annette; Anheier, Helmut K.; Toepler, Stefan; Salamon, Lester M.* Germany: Unification and Change, in: Salamon, Lester M.; Anheier, Helmut K.; List, Robert; Toepler, Stefan; Sokolowski, S. Wojchicki (Hrsg.), Global Civil Society, Dimensions of the Sector, Baltimore 1999, S. 99-118.
- Proeller, Isabella; Siebart, Patricia; Polzer, Tobias* Corporate Governance von NPOs, in: Siebart, Patricia; Reinbert, Bernd; Purtschert, Robert; Proeller, Isabella; Mayer, Dieter [Hrsg.], Steuerung und Kontrolle von Nonprofit-Organisationen, 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum; J. Kepler Universität Linz, 17.-18. April 2008, Dokumentation, Linz 2008, S. 253-268.
- Pünder, Hermann* Haushaltsrecht im Umbruch; eine Untersuchung der Erfordernisse einer sowohl demokratisch legitimierten als auch effektiven und effizienten Haushaltswirtschaft am Beispiel der Kommunalverwaltung, Stuttgart 2003.
- Purtschert, Robert; Schnurbein, Georg von* Das NPO-Label für Management Excellence als Instrument der Corporate Governance, in: Purtschert, Robert; Hubert J.; Schneider, Jürg; Thaler, Greg

- Voggensperger, Ruth C. [Hrsg.], Gutes Corporate Governance in Nonprofit-Organisat  
Bern 2004, S. 323-342.
- Puyvelde, Stijn Van; Caers, Ralf; Du Bois, Cind; Jegers, Marc* The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories, NVSQ 2012, Band 1, Ausgabe 3, S. 431-451.
- Raiser, Thomas; Veil, Rüdiger* Recht der Kapitalgesellschaften; Ein Handbuch der Praxis und Wissenschaft, 5. Auflage, München 2010.
- Raiser, Thomas; Veil, Rüdiger* Mitbestimmungsgesetz und Drittelbeteiligungsgesetz; Kommentar, 67. Auflage, Berlin 2009.
- Rawert, Peter* Zivilrechtsfragen des Spendens, in: Nonprofit Law Yearbook 2005, in: Walz, W. Rainer; H. Rainer; Rawert, Peter; Schmidt, Karster Florian [Hrsg.], Non Profit Law Yearbook 2005, Köln 2006, S. 165-183.
- Reichert, Bernhard* Handbuch Vereins- und Verbandsrecht, Köln 2010.
- Reichert, Bernhard* Handbuch Vereins- und Verbandsrecht, Köln 2010.
- Renz, David O.* Leadership, Governance, and the Work Board, in: Renz, David O. [Hrsg.], The handbook of nonprofit leadership and management, 3. Auflage, San Francisco 2010, S. 125-

- Reuter, Dieter* Die Haftung des Stiftungsvorstands gegenüber der Stiftung, Dritten und dem Fiskus, in: Kötz, Hein; Rawert, Peter; Schmidt, Karsten; Walz, Rainer W.; Asche, Florian [Hrsg.], Non Profit Law Yearbook 2002, Köln 2003, S. 157-178.
- Reuter, Dieter* Zur Vereinsrechtsreform, NZG 2009, S. 1368-1373.
- Reuter, Dieter* Änderungen des Vereins- und Stiftungsrechts durch das Ehrenamtsstärkungsgesetz, npoR 2013, S. 41-47.
- Riehmer, Klaus* Körperschaften als Stiftungsorganisationen; Eine Untersuchung stiftungsartiger Körperschaften in Deutschland, England und den USA, Baden-Baden 1991.
- Riemer, Hans Michael* Nonprofit-Organisationen aus der Sicht der Rechtswissenschaft – Beitrag zur Begriffsbildung und Abgrenzung, in: Schauer, Reinhard; Anheier, Helmut K.; Blümle, Bernd [Hrsg.], Der Nonprofit Sektor im Aufwind – zur wachsenden Bedeutung von Nonprofit-Organisationen auf nationaler und internationaler Ebene; 2. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum; Eine Dokumentation, Linz 1997, S. 239-244.
- Ringleb, Henrik-Michael; Kremer, Thomas; Lutter, Marcus; Werder, Axel von [Hrsg.]* Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, 4. Auflage, München 2010.
- Risch, Mandy; Kerst, Andreas* Eventrecht kompakt; ein Lehr- und Praxisbuch mit Beispielen aus dem Konzert-

und Kulturbetrieb, 2. Auflage, Heidelberg 2011.

*Rojas, Ronald R.*

A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Organizations, NML 2000, Band 11, Ausgabe 1, S. 97-104.

*Ronovská,  
Kateřina; Lavický,  
Petr*

New Czech Foundation law: A return to European roots?, , in: Weitemeyer, Birig; Hüttemann, Rainer; Rawert, Peter; Schmidt, Karsten [Hrsg.], Non Profit Law Yearbook 2014/2015, Köln 2015, S. 157-170.

*Ross, Stephen*

The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, American Economic Review 1973, Band 63, Ausgabe 2, S. 134-139.

*Roth, Niko*

Corporate Governance Kodex - Stellenwert und Bedeutung; Vertreterversammlung des Diözesan-Caritasverbandes Rottenburg-Stuttgart, 5. April 2008, Stuttgart, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.caritas.de/cms/contents/caritasde/medien/dokumente/dcv-zent-rale/vorstand/finanzvorstand/2008-04-05-corporate/080405\\_roth\\_corporate%20governance%20codex.pdf](http://www.caritas.de/cms/contents/caritasde/medien/dokumente/dcv-zent-rale/vorstand/finanzvorstand/2008-04-05-corporate/080405_roth_corporate%20governance%20codex.pdf).

*Roth, Niko;  
Bangert,  
Christopher*

„Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und wirtschaftliche Aufsicht“ (Arbeitshilfe 182): Die Kernaussagen und erste Erfahrungen mit der Umsetzung aus Sicht des Deutschen Caritasverbandes; Forum der Fortbildungsakademie des Deutschen Caritasverbandes am 7./8.12.2006 in Fulda, zuletzt am 10.5.2013 abgerufen unter <http://www.caritas-straubing.de>.

- Rowold, Jens;*  
*Rohmann, Anette* Transformational and Transactional Leadership Styles, Followers' Positive and Negative Emotions, and Performance in German Nonprofit Orchestras, NML 2009, Band 20, Ausgabe 1, S. 41-59.
- Roxin, Claus* Allgemeiner Teil; Band 1; Grundlagen; Der Aufbau der Verbrechenslehre, 4. Auflage, München 2006.
- Rupp, Hans*  
*Heinrich* Privateigentum an Staatsfunktionen?, Tübingen 1963.
- Ruter, Rudolf X.;*  
*Häfele, Markus* Ein Corporate Governance Kodex für Stiftungen?, Stiftung & Sponsoring 2004, Ausgabe 5, S. 5-7.
- Säcker, Jürgen;*  
*Rixecker, Roland;*  
*Oetker, Hartmut*  
*[Hrsg.]* Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, Band 1, 3 und 4, 6. Auflage, München 2012.
- Saenger, Ingo;*  
*Veltmann, Till* Corporate Governance in Stiftungen, ZSt 2005, S. 67-74.
- Saliger, Frank* Untreue bei Stiftungen, in: Walz, W. Rainer; Hüttemann, Rainer; Rawert, Peter; Schmidt, Karsten; Asche, Florian [Hrsg.], Non Profit Law Yearbook 2005, Köln 2006, S. 209-228.
- Sandberg, Berit* Einführung – Personelle Wechsel im Stiftungsvorstand als strategische Herausforderung, in: Sandberg, Berit [Hrsg.], Nachfolge im Stiftungsvorstand, Essen 2013, S. 13-26.
- Sandberg, Berit* Planlos in die Besetzungsfalle – Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Nachfolge im Stiftungsvorstand, in: Sandberg, Berit [Hrsg.], Nachfolge im Stiftungsvorstand, Essen 2013, S. 69-83.



- Sandberg, Berit* Nachfolge im Stiftungsvorstand, Essen 2013.
- Sandberg, Berit* Stand und Perspektiven des Stiftungsmanagements in Deutschland. Eine empirische Studie zur betriebswirtschaftlichen Orientierung von Stiftungen, Berlin 2007.
- Sandberg, Berit; Mecking, Christoph* Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen; Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007, Essen 2008.
- Sauter, Eugen; Schweyer, Gerhard; Waldner, Wolfram* Der eingetragene Verein; Gemeinverständliche Erläuterung des Vereinsrechts unter Berücksichtigung neuester Rechtsprechung mit Formulareil, 19. Auflage, München 2010.
- Sawhill, John C.; Williamson, David* Mission Impossible?; Measuring Success in Nonprofit Organizations, NML 2001, Band 11, Ausgabe 3, S. 371-386.
- Schaad, Martina* Nonprofit-Organisationen in der ökonomischen Theorie; Eine Analyse der Entwicklung und der Handlungsmotivation der Freien Wohlfahrtspflege, Wiesbaden 1995.
- Schäfer, Hans-Bernd; Ott, Claus* Lehrbuch der ökonomischen Analyse des Zivilrechts, 4. Auflage, Berlin 2005.
- Schanz, Günther* Organisationsgestaltung; Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2. Auflage, München 1994.
- Schauhoff, Stephan* Handbuch der Gemeinnützigkeit; Verein, Stiftung, GmbH; Recht, Steuern, Personal, 3. Auflage, München 2010.
- Schauhoff, Stephan* Was im Stiftungsrecht reformiert werden sollte, npoR 2016, S. 2-7.
- Schießl, Harald;* Steuerrechtliche Haftung der Vorstände von

- Küpperfahrenberg, Jan* Vereinen und Verbänden – Risiko, Vermeidungsstrategie, Versicherbarkeit, DStR 2006, S. 445-450.
- Schiffer, K. Jan* Die Stiftung in der Beraterpraxis, 2. Auflage, Bonn 2009.
- Schlüter, Andreas* Die gemeinnützige GmbH; Gründungsverfahren, Satzungsgestaltung und steuerliche Anerkennung, GmbHR 2002, S. 535-541.
- Schlüter, Andreas* Stiftungsrecht zwischen Privatautonomie und Gemeinwohlbindung, Ein Rechtsvergleich Deutschland, Frankreich, Italien, England, USA, München 2004.
- Schmetz, Oliver* DRK-Skandal: Wird vor Gericht jetzt „gedealt“?, Aachener Zeitung, 2.2.2009, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.aachener-zeitung.de/lokales/region/drk-skan-dal-wird-vor-gericht-jetzt-gedealt-1.304335>.
- Schmetz, Oliver; Esser, Robert* AWO im Zwielicht: Hunderttausende Euro fehlen, Aachener Zeitung, 21.3.2012, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.aachener-zeitung.de/lokales/aachen/awo-im-zwielicht-hunderttausende-euro-fehlen-1.417105>.
- Schmid, Barbara* Spendengelder: Geschäfte mit dem Tierschutz, Spiegel ONLINE, 9.12.2013, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.spiegel.de/panorama/justiz/spendengelder-geschaefte-mit-dem-tierschutz-a-936696.html>.
- Schmidt, Andreas* Wie viel Governance ist sinnvoll und erforderlich für NPOs?, ZStV 2014, S. 21-24.

- Schmidt, Karsten* Gesellschaftsrecht, 4. Auflage, Köln 2002.
- Schmidt, Karsten* Gesellschaftsrecht, 3. Auflage, Köln 1997.
- Schmidt, Karsten* Informationsrechte in Gesellschaften und Verbänden; Ein Beitrag zur gesellschaftsrechtlichen Institutionenbildung, Beiheft der ZHR, Heidelberg 1984.
- Schmidt, Karsten*  
*[Hrsg.]* Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch, Band 2, 3. Auflage, München 2011.
- Schmidt, Marika* Steuerliche Aspekte der Rechtsformwahl bei privaten gemeinnützigen Organisationen, Baden-Baden 2001.
- Schmidt, Nico;*  
*Kopplin, Ilka* ADAC laufen die Mitglieder davon, Wall Street Journal Deutschland, 24.1.14, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.wsj.de/article/SB10001424052702303947904579340520372451690.html?mod=wsj\\_share\\_tweet](http://www.wsj.de/article/SB10001424052702303947904579340520372451690.html?mod=wsj_share_tweet).
- Schmidt-Bleibtreu, Bruno; Klein, Franz [Begr.]* Kommentar zum Grundgesetz, 12. Auflage, Köln 2011.
- Schmidt-Schmiedebach, Bodo* Stiftung und Governance Kodex; Ein Comply-or-Explain-Mechanismus zur Lösung des Kontrollproblems der Stiftung, Wiesbaden 2016.
- Schmidt-Trenz, Hans-Jörg* Einführung in das 3. Jahrbuch zur Recht und Ökonomik des Dritten Sektors, in: Schmidt-Trenz, Hans-Jörg; Stober, Rolf [Hrsg.], Jahrbuch Recht und Ökonomik des Dritten Sektors 2009/2010, Welche Aufsicht braucht der Dritte Sektor?, Baden-Baden 2010, S. 7-9.
- Schneider,* Welche Herausforderungen müssen Non-

- Friedrich* Profit-Organisationen (NPO) in der nächsten Zukunft bewältigen? Einige volkswirtschaftliche Gedanken, in: Schauer, Reinbert; Helmig, Bernd; Purtschert, Robert; Witt, Dieter [Hrsg.], Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen, 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Johannes Kepler Universität Linz, 17.-18. April 2008; Eine Dokumentation, Linz 2008, S. 73-88.
- Schneider, Jürg; Bienek, Hubert* Corporate Governance – Etymologie und Theorieentwicklung, in: Bienek, Hubert J.; Schneider, Jürg; Thaler, Gregor O.; Voggensperger, Ruth C. [Hrsg.], Gutes besser tun; Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen, Bern 2004, S. 25-44.
- Schneider, Uwe H.; Strenger, Christian* Die „Corporate Governance-Grundsätze“ der Grundsatzkommission Corporate Governance (German Panel on Corporate Governance), AG 2000, S. 106-113.
- Schneider, Willy* Die Akquisition von Spenden als eine Herausforderung für das Marketing, Berlin 1996.
- Schnurbein, Georg von* Patterns of Governance Structures in Trade Associations and Unions, NML 2009, S. 97-115.
- Schnurbein, Georg von; Stöckli, Sabrina* Die Gestaltung von Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz; Eine komparative Inhaltsanalyse, DBW 2010, S. 495-511.
- Schöbel, Sarah Katharina* Corporate Governance im Stiftungsrecht; Unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz und in Deutschland

- sowie europarechtlicher und internationaler Entwicklungen, Frankfurt 2012.
- Schober, Christian; Rauscher, Olivia; Millner, Reinhard* Evaluation und Wirkungsmessung, in: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph [Hrsg.], Handbuch der Nonprofit-Organisation; Strukturen und Management, 5. Auflage, Stuttgart 2013, S. 451-470.
- Schönfeld, Friedrich von* Der Dritte Sektor zwischen Gemeinwohl und Ökonomisierung; Bericht über die 13. Hamburger Tage des Stiftungsund Non-Profit-Rechts, npoR 2013, S. 287-289.
- Schönfeld, Friedrich von* Engel brauchen Kontrolle, Handelsblatt, 26.3.2014, S. 27.
- Schönfeld, Friedrich von* Die US-amerikanische Diskussion über Leitung und Kontrolle von Non-Profit-Organisationen. Vier Buchempfehlungen, npoR 2013, S. 203-204.
- Schönfeld, Friedrich von* Freiwillige Maßnahmen der Organisationen, in: Krimmer, Holger; Weitemeyer, Birgit; Kleinpeter, Saskia; Vogt, Benedikt; Schönfeld, Friedrich von, Transparenz im Dritten Sektor; Eine wissenschaftliche Bestandsaufnahme, Hamburg 2014, S. 160-179.
- Schönfeld, Friedrich von* Hunger, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 1. Mai 2016, S. 24.
- Schönfeld, Friedrich von; Heckmann, Jonas* Aufbruch, Veränderungsdruck oder Veränderungswille im Dritten Sektor?; Bericht über die 14. Hamburger Tage des Stiftungs- und Non-Profit-Rechts, npoR 2014, S. 352-355.
- Schuhen, Axel* Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, Baden-Baden 2002.

- Schuhen, Axel* Betriebswirtschaftliche Aspekte und Instrumente interner Aufsicht in Nonprofit-Organisationen, in: Schmidt-Trenz, Hans-Jörg; Stober, Rolf [Hrsg.], Jahrbuch Recht und Ökonomik des Dritten Sektors 2009/2010, Welche Aufsicht braucht der Dritte Sektor?, Baden-Baden 2010, S. 73-84.
- Schulte, Martin* Die Mehrfachkontrolle von Stiftungen, DÖV 1996, S. 497-504.
- Schulte, Martin* Staat und Stiftung; Verfassungsrechtliche Grundlagen und Grenzen des Stiftungsrechts und der Stiftungsaufsicht, Heidelberg 1989.
- Schupp, Patrick* Organisationen und Organisationsstrukturen im Sozialwesen, Baden-Baden 2010.
- Schuppert, Gunar Folke* Zur Neubestimmung der Stiftungsaufsicht – Eine Skizze, in: Bertelsmann Stiftung, Maecenata Institut für Dritter-Sektor-Forschung [Hrsg.], Expertenkommission zur Reform des Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrechts, Materialien, S. 297-322.
- Schuppert, Gunnar Folke [Hrsg.]* Governance-Forschung: Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien, 2. Auflage, Baden-Baden 2006.
- Schürnbrand, Jan* Organschaft im Recht der privaten Verbände, Tübingen 2007.
- Schwab, Martin* Haftung bei verbundenen Non-Profit-Vereinen, Berlin 2013.
- Schwarz, Peter* Management in Nonprofit-Organisationen; Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw., 2. Auflage, Bern 1996.

- Schwarz, Peter* Organisation in Nonprofit-Organisationen; Grundlagen, Strukturen, Bern 2005.
- Schwarz, Peter* Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen; Entscheidung, Steuerung / Planung, Kontrolle, Bern 2006.
- Schwarz, Sebastian Henner* Regulierung durch Corporate Governance Kodizes, Berlin 2005, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/schwarz-sebastian-henner-2005-07-07/PDF/Schwarz.pdf>, zuletzt abgerufen am 25.04.2014.
- Schwintek, Sebastian* Vorstandskontrolle in rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts; Eine Untersuchung zu Pflichten und Kontrolle von Leitungsorganen im Stiftungsrecht – insbesondere in Unternehmensträgerstiftungen, Baden-Baden 2001.
- Segna, Ulrich* Vorstandskontrolle in Großvereinen, Berlin 2002.
- Segna, Ulrich* Vereinsrechtsreform, NZG 2002, S. 1048-1055.
- Seibel, Wolfgang* Funktionaler Dilettantismus: Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat, 2. Auflage, Baden-Baden 1994.
- Seibert, Ulrich* Im Blickpunkt: Der Deutsche Corporate Governance Kodex ist da, BB 2002, S. 581-590.
- Seibt, Christoph H.* Deutscher Corporate Governance Kodex und Entsprechens-Erklärung (§ 161 AktG-E), AG 2002, S. 249-259.
- Seidel, Wolfgang* Der Deutsche Corporate Governance Kodex

- eine private oder doch eine staatliche  
Regelung?, ZIP 2004, S. 285-294.
- Seifart, Werner* Niedersächsisches Stiftungsgesetz, 2.  
Auflage, Essen 1987.
- Selbig, Sabine* Förderung und Finanzkontrolle  
gemeinnütziger Organisationen in  
Großbritannien und Deutschland;  
Rechtsformen, steuerliche Förderung und  
Finanzkontrolle, Tübingen 2006.
- Semler, Johannes;  
Wagner, Elisabeth* Deutscher Corporate Governance Kodex –  
Die Entschlüsselung und Fragen der  
gesellschaftsinternen Umsetzung, NZG 2003,  
S. 553-558.
- Siciliano, Julie I.* The Relationship of Board Member Diversity  
to Organizational Performance, Journal of  
Business Ethics, Band 15, S. 1313-1320.
- Sidel, Mark* The Promise and Limits of Collective Action  
for Nonprofit Self-Regulation: Evidence  
From Asia, NML 2010, Band 39, Ausgabe 6,  
S. 1039-1056.
- Siebart, Patricia* Corporate Governance von Nonprofit-  
Organisationen; Ausgewählte Aspekte der  
Organisation und Führung, Bern 2006.
- Siebart, Patricia* Ein Kodex für Nonprofit-Organisationen?, in:  
Birkholz, Kai; Maaß, Christian; Maravic,  
Patrick von; Siebart, Patricia [Hrsg.], Public  
Management – Eine neue Generation in  
Wissenschaft und Praxis: Festschrift für  
Christoph Reichard, Potsdam 2006, S. 221-  
235.
- Siebart, Patricia* Corporate Governance von Nonprofit-  
Organisationen aus der Perspektive der  
Principal-Agent-Theorie, in: Rasche,  
Christoph; Wagner, Dieter [Hrsg.],



Professional Services; „Mismanaged Industries – Chancen und Risiken“; Werkstatt-Bericht, Mering 2003, S. 223-244.

*Simsa, Ruth* Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen in Österreich – der Balanceakt von notwendiger Freiheit und Kontrolle, in: Bienek, Hubert J.; Schneider, Jürg; Thaler, Gregor O.; Voggensperger, Ruth C. [Hrsg.], Gutes besser tun; Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen, Bern 2004, S. 219-235.

*Simsa, Ruth* Gesellschaftliche Funktionen und Einflussnormen von Nonprofit-Organisationen: eine systemtheoretische Analyse, Frankfurt am Main 2001.

*Sloan, Margaret F.* The Effects of Nonprofit Accountability Ratings on Donor Behavior, NVSQ 2009, Band 38, Ausgabe 2, S. 220-236.

*Smith, Adam* An Inquiry into the Nature und Causes of the Wealth of Nations; Collector's Edition, Hamburg 2008.

*Soergel, Hans Theodor [Begr.]* Bürgerliches Gesetzbuch: mit Einführungsgesetz und Nebengesetzen, Band 1 und 2, Allgemeiner Teil 1 und 2, 13. Auflage, Stuttgart 2000 und 1999.

*Sokolowski, S. Wojciech; Salamon, Lester M.* The United States, in: Salamon, Lester M.; Anheier, Helmuth K.; List, Regina; Toepler, Stefan; Sokolowski, S. Wojchiech [Hrsg.], Global Civil Society, Dimensions of the Nonprofit Sector, Baltimore 1999, S. 261-281.

*Solidaris [Hrsg.]* Compliance in sozialtätigen Unternehmen; Grundlage und Hinweise für Verantwortliche, Köln 2013.

- Sorokin, Cheryl;  
Cion, Judith A.;  
Frey, Jeannie  
Carmedelle;  
Sevcik, Richard  
[Hrsg.]* Nonprofit Governance and Management, 3. Auflage, Chicago 2011.
- Speckbacher,  
Gerhard* Nonprofit Versus Corporate Governance: An Economic Approach, NML 2008, Band 18, Ausgabe 3, S. 295-320.
- Speckbacher,  
Gerhard* The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations, NML 2003, Band 13, Ausgabe 2, S. 267-281.
- Speckbacher,  
Gerhard;  
Pfaffenzeller,  
Herwig* Die Governance von Nonprofit-Organisationen aus Sicht eines ökonomischen Stakeholder-Ansatzes, in: Witt, Dieter; Purtschert, Robert; Schauer, Reinbert [Hrsg.], Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen; 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher am 25. Und 26. März 2004 an der Technischen Universität München, Wiesbaden 2004, S. 187-211.
- Spindler, Gerald* Zur Zukunft der Corporate Governance Kommission und des § 161 AktG, NZG 2011, S. 1007-1013.
- Spindler, Gerald;  
Stilz, Eberhard  
[Hrsg.]* Kommentar zum Aktiengesetz, Band 2, 2. Auflage, München 2010.
- Sprecher, Thomas* Foundation governance in Switzerland, in: Hopt, Klaus J.; von Hippel, Thomas [Hrsg.], Comparative Corporate Governance of Non-Profit-Organizations, Cambridge 2010, S. 816-828.
- Sprenkel, Henrik* Vereinskonzernrecht; Die Beteiligung von

Vereinen an Unternehmensverbindungen,  
Frankfurt am Main 1998.

*Sprengel, Rainer* Effektive Kontrolle des Dritten Sektors, oder:  
Warum Bürokratieabbau und bessere  
Aufsicht des Dritten Sektors kein Gegensatz  
sein müssen, in: Schmidt-Trenz, Hans-Jörg;  
Stober, Rolf [Hrsg.], Jahrbuch Recht und  
Ökonomik des Dritten Sektors 2009/2010,  
Welche Aufsicht braucht der Dritte Sektor?,  
Baden-Baden 2010, S. 287-300.

*Sprengel, Rainer* Die gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG)  
in Deutschland im Spannungsfeld von  
Bürgerschaftlichem Engagement und Markt,  
in: Helmig, Bernd; Purtschert, Robert;  
Schauer, Reinbert; Witt, Dieter [Hrsg.],  
Nonprofit-Organisationen und Märkte; 7.  
Internationales Colloquium der NPO-  
Forscher im März 2006 an der Universität  
Frei-burg/Schweiz, Wiesbaden 2007, S. 167-  
179.

*Srocke, Isabell* Sanktionsmechanismen eines Public  
Corporate Governance Kodex, in: Budäus,  
Dietrich [Hrsg.], Governance von Profit- und  
Nonprofit-Organisationen in  
gesellschaftlicher Verantwortung, Wiesbaden  
2005, S. 311-324.

*Staudinger, Julius  
von [Begr.]* Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch  
mit Einführungsgesetz und Nebengesetzen,  
Buch 1, Allgemeiner Teil 2, 13. Auflage,  
Berlin 2005.

*Steinbeck, Anja* Vereinsautonomie und Dritteinfluß;  
Dargestellt an den Verbänden des Sports,  
Berlin 1999.

*Steinberg, Richard* Principal-agent theory and nonprofit

- accountability, in: Hopt, Klaus J.; von Hippel, Thomas [Hrsg.], *Comparative Corporate Governance of Non-Profit-Organizations*, Cambridge 2010, S. 73-125.
- Steinhausen, Jörg* Ausgliederung wohin: Freie Träger und Initiativen als Nutznießer oder als Verlierer beim Outsourcing der öffentlichen Hand? Eine Einschätzung aus Paritätischer Perspektive, in: Boßenecker, Karl-Heinz; Trube, Achim [Hrsg.], *Privatisierung im Sozialsektor: Rahmenbedingungen, Verlaufsformen und Probleme der Ausgliederung sozialer Dienste*, Münster 2000, S. 180-190.
- Steuber, Elgin* Corporate Governance bei Stiftungen – eine Frage der Kontrolle oder der Moral?, *DStR* 2006, S. 1182-188.
- Strachwitz, Rupert von* Der zivilgesellschaftliche Mehrwert, *ZStV* 2012, S. 41-48.
- Strachwitz, Rupert von* Die Struktur einer gemeinnützigen Organisation; Grundlagen für die Optimierung der Arbeit und erfolgreiches Management, Heft 1, *Fachschriften der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing e.V.*, Bietigheim-Bissingen 1997.
- Stürner, Johannes* Geschäftsleitung in fremdnützigen Organisationen, Baden-Baden 2014.
- Tahler, Gregor Oliver; Voggensperger, Ruth C.* Gutes besser tun – aber wie? Corporate Governance als Impuls für eine zeitgemässe Ausgestaltung von Nonprofit-Organisationen in der Schweiz, in: Bienek, Hubert J.; Schneider, Jürg; Thaler, Gregor O.; Voggensperger, Ruth C. [Hrsg.], *Gutes besser tun; Corporate Governance in*

- Nonprofit-Organisationen, Bern 2004, S. 61-96.
- Taylor, Barbara E.; Chait, Richard P.; Holland, Thomas P.* The New Work of the Nonprofit Board, Harvard Business Review on Nonprofits 1999, S. 53-75.
- Taylor, Barbara E.; Chait, Richard P.; Holland, Thomas P.;* Trustee Motivation and Board Effectiveness, NVSQ 1991, Band 20, Ausgabe 2, S. 207-224.
- Taylor, Martha E.; Sumariwalla, Russy D.* Evaluating Nonprofit Effectiveness: Overcoming the Barriers, in: Young, Dennis R.; Hollister, Robert M.; Hodgkinson, Virginia A. [Hrsg.], Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations, San Francisco 1993, S. 93-116.
- Terrel, Peter; Schnorr, Veronika; Morris, Wendy V.A. [Hrsg.]* Großwörterbuch für Experten und Universität, 4. Auflage, Stuttgart 1999.
- Teufel, Klaus Thomas* Außenprüfungen bei gemeinnützigen Organisationen (formelles Prüfungsrecht), DB 1999, S. 874-877.
- The Harvard Law Review Association* Developments in the Law: Nonprofit Corporations, Harvard Law Review 1992, Band 105, Ausgabe 7, S. 1578-1699.
- Themudo, Nuno S.* Gender and the Nonprofit and the Nonprofit Sector, NVSQ 2009, Band 38, Ausgabe 4, S. 663-683.
- Then, Volker* Non-profit Corporate Governance in Europa – Regulierung oder Selbstregulierung, in: Walz, Rainer W.; Hüttemann, Rainer; Rawert, Peter; Schmidt, Karsten; Asche,

- Florian [Hrsg.], Non Profit Law Yearbook 2006, Köln 2007, S. 123-137.
- Theuvsen, Ludwig*      Transparenz von Nonprofit-Organisationen, in: Schauer, Reinbert; Helmig, Bernd; Purtschert, Robert; Witt, Dieter [Hrsg.], Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen, 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Johannes Kepler Universität Linz, 17.-18. April 2008, Eine Dokumentation, Linz 2008, S. 37-71.
- Theuvsen, Ludwig*      Professionalisierung des Nonprofit-Managements durch Governance-Kodizes: Eine Analyse der Transparenzwirkung, in: Langer, Andreas; Schröder, Andreas [Hrsg.], Pro-fessionalisierung im Nonprofit Management, Wiesbaden 2011, S. 131-149.
- Theuvsen, Ludwig*      Transparenz von Nonprofit-Organisationen: Eine Analyse am Beispiel des Swiss NPO-Code, BFuP 2009, Ausgabe 1, S. 22-40.
- Theuvsen, Ludwig*      Doing Better While Doing Good: Motivational Aspects of Pay-for-Performance Effectiveness in Nonprofit Organizations, *Voluntas* 2012, S. 117-136.
- Thiel, Jochen*            Die gemeinnützige GmbH; Wesensmerkmale und körperschaftssteuerrechtliche Struktur, *GmbHHR* 1997, S. 10-16.
- Thomas, John  
Clayton*                  Outcome Assessment and Program Evaluation, in: Renz, David O. [Hrsg.], *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*, 3. Auflage, San Francisco 2010, S. 401-430.
- Thymm, Niels*            Das Kontrollproblem der Stiftung und die Rechtsstellung der Destinatäre, Köln 2007.

- Tiebel, Christoph* Management in Non Profit Organisationen; Wie Wohlfahrtsverbände, Sportorganisationen und Kulturbetriebe fit für die Zukunft werden, München 2006.
- Tiebel, Christoph;  
Kelter, Martin* Fehler im NPO-Management und Instrumente der Gegensteuerung, in: Schauer, Reinbert; Helmig, Bernd; Purtschert, Robert; Witt, Dieter [Hrsg.], Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen; 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Johannes Kepler Universität Linz, 17.-18. April 2008, Eine Dokumentation, Linz 2008, S. 177-194.
- Timmer, Karsten* Aktive Gremien sind die beste „Lebens“-Versicherung für eine Stiftung, in: Sandberg, Berit [Hrsg.], Nachfolge im Stiftungsvorstand, Essen 2013, S. 89-101.
- Tipke, Klaus;  
Lang, Joachim  
[Hrsg. u.a.]* Steuerrecht, 21. Auflage, Köln 2012.
- Tischer, Robert* Über die Notwendigkeit strenger gesetzlicher Regelungen von Aufsicht und Kontrolle über privatrechtliche Stiftungen, Hamburg 2012.
- TNS Infratest  
Sozialforschung* Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009; Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009; Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement, durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, München 2010.
- Towfigh, Emanuel  
V.; Petersen, Niels* Ökonomische Methoden im Recht; Eine Einführung für Juristen, Tübingen 2010.

- Transparency International Deutschland e.V.* Nationaler Integritätsbericht Deutschland, Berlin 2012, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Wissen/Publikationen/NIS.pdf>.
- Tropman, John; Harvey, Thomas J.* Nonprofit Governance; The Why, What, and How of Nonprofit Boardship, Notre Dame (Indiana) 2009.
- Turnbull, Shann* Corporate Governance: Its scope, concerns and theories, Corporate Governance: An International Review 1997, Band 5, Ausgabe 4, S. 180-205.
- Ullrich, Benjamin D.* Gesellschaftsrecht und steuerliche Gemeinnützigkeit; Die gemeinnützige GmbH und andere Rechtsformen im Spannungsfeld von Gesellschafts- und Steuerrecht, Köln 2011.
- Ulmer, Peter* Der Deutsche Corporate Governance Kodex - ein neues Regulierungsinstrument für börsennotierte Aktiengesellschaften, ZHR 2002, S. 150-181.
- United Nations* Handbook of National Accounting, Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts, New York 2003, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter [http://un-stats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf\\_91e.pdf](http://un-stats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf).
- Varrentrapp, Eberhard* Der besondere Vertreter nach § 30 BGB; unter Berücksichtigung des Handels- und Arbeitsrechts, Berlin 1930.
- Veen, Wino J.M. van* Comparing regulation of fundraising: self-regulation or governmental regulation?, in: Hopt, Klaus J.; von Hippel, Thomas [Hrsg.], Comparative Corporate Governance of Non-



- Profit-Organizations, Cambridge 2010, S. 662-698.
- Veen, Wino J.M. van* Corporate Governance for Non-Profit Organisations, in: Kohl, Helmuth; Kübler, Friedrich; Ott, Claus; Schmidt, Karsten [Hrsg.], Zwischen Markt und Staat; Gedächtnisschrift für W. Rainer Walz, Köln 2008, S. 757-768.
- Verbruggen, Sandra; Christiaens, Johan; Milis, Koen* Can Resource Dependence and Coercive Isomorphism Explain Nonprofit Organizations' Compliance With Reporting Standards?, NVSQ 2011, Band 40, Ausgabe 1, S. 5-32.
- Vieweg, Klaus* Normsetzung und –anwendung deutscher und internationaler Verbände; Eine rechtstatsächliche und rechtliche Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Sportverbände, Berlin 1990.
- Vogelbusch, Friedrich* Verschärfte Anforderungen an Mitglieder von Aufsichtsgremien in Non-Profit-Unternehmen, npoR 2013, S. 130-135.
- Vogt, Benedikt* Publizität im Stiftungsrecht; Analyse der geltenden Rechtslage und Vorschläge für eine umfassende Reform der stiftungsrechtlichen Publizität, Hamburg 2013.
- Voogt, Gerhard* Landesbetriebe gegen Anti-Klüngel-Kodex, NGZ 21.2.2014, S. A1.
- Walz, Rainer W. [Hrsg.]* Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor, Köln 2005.
- Walz, W. Rainer* Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen, in: Hopt, Klaus J.; von Hippel, Thomas; Walz, Rainer W. [Hrsg.],

- Nonprofit-Organisationen in Recht,  
Wirtschaft und Gesellschaft; Theorien -  
Analysen – Corporate Governance, Tübingen  
2005, 259-281.
- Weber, Iris Janina* Die gemeinnützige Aktiengesellschaft,  
Hamburg 2014.
- Weger, Hans-  
Dieter* Führung und Management gemeinnütziger  
Stiftungen; Einführende Überlegungen und  
grundsätzliche Anmerkungen, Stiftung &  
Sponsoring 1999, Ausgabe 3, 1999, Rote  
Seiten.
- Weidmann,  
Christina;  
Kohlhepp, Ralf* Die gemeinnützige GmbH; Errichtung und  
Besteuerung einer gGmbH, Wiesbaden 2009.
- Weiß, Michael* Hybride Regulierungsinstrumente; Eine  
Analyse rechtlicher, faktischer und  
extraterritorialer Wirkungen nationaler  
Corporate-Governance-Kodizes, Tübingen  
2011.
- Weitemeyer, Birgit* Die Gemeinnützigkeitsfähigkeit des Staates,  
in: Kohl, Hel- muth; Kübler, Friedrich; Ott,  
Claus; Schmidt, Karsten [Hrsg.], Zwischen  
Markt und Staat; Gedächtnisschrift für W.  
Rainer Walz, Köln 2008, S. 783-798.
- Weitemeyer, Birgit* Tief verwurzelte Selbstlosigkeit – Die  
Grundlagen des Altruismus und die Rolle des  
Rechts, in: Hüttemann, Rainer; Rawert, Peter;  
Schmidt, Karsten; Weitemeyer, Birgit  
[Hrsg.], Non Profit Law Yearbook 2007,  
Köln 2008, S. 45-61.
- Weitemeyer, Birgit* Die Entlastung im Aktienrecht – neueste  
Entwicklungen in Gesetzgebung und  
Rechtsprechung, ZGR 2003, S. 280-308.
- Weitemeyer, Birgit* Die Bürgerstiftung – Rechtsform und

- Reformbedarf?, in: Hoyer, Andreas; Hattenhauer, Hans; Gedächtnisschrift für Jörn Eckert, Baden-Baden, 2008, S. 967-984.
- Weitemeyer, Birgit*      Transparenz im Dritten Sektor; Streitgespräch im Rahmen des Deutschen Stiftungstags am 21. Mai 2014, BLJ 2014, S. 104-116.
- Weitemeyer, Birgit*      Die Reform des Bundesrechts und die nachfolgenden Reformen in den Ländern – Erreichtes und Agenda für die Zukunft, in: Hüttemann, Rainer; Rawert, Peter; Schmidt, Karsten; Weitemeyer, Birgit [Hrsg.], Non Profit Law Yearbook 2012/2013, Hamburg 2013, S. 17-35.
- Weitemeyer, Birgit; Vogt, Benedikt*      Verbesserte Transparenz und Non-Profit Governance Kodex für NPOs, NZG 2014, S. 12-16.
- Wellhöfer, Werner; Peltzer, Martin; Müller, Welf*      Die Haftung von Vorstand, Aufsichtsrat, Wirtschaftsprüfer; mit GmbH-Geschäftsführer, München 2008.
- Werder, Axel von*      Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensleitung in der Arbeit des Aufsichtsrats, DB 1999, S. 2221-2224.
- Werder, Axel von [Hrsg.]*      German Code of Corporate Governance (GCCG); Konzeption, Inhalt und Anwendung von Standards der Unternehmensführung, Stuttgart 2000.
- Werner, Almuth*      Vorstandsnachfolge als satzungsrechtliche Herausforderung – Empfehlungen zur Gestaltung der Stiftungssatzung, in: Sandberg, Berit [Hrsg.], Nachfolge im Stiftungsvorstand, Essen 2013, S. 115-141.
- Werner, Olaf;*      Die Stiftung; Recht, Steuern, Wirtschaft;



- Governance Fragen in wirtschaftlich tätigen Nonprofit-Organisationen, Berlin 2007.
- Witt, Peter* Corporate Governance im Wandel; Auswirkungen des Systemwettbewerbs auf deutsche Aktiengesellschaften, zfo 2000, S. 159-163.
- Wittig, Jan* Grundlagen und Theorie, in: Bachert, Robert [Hrsg.], Corporate Governance von Nonprofit-Unternehmen, 2. Auflage, München 2008, S. 29-52.
- Wittig, Jan;*  
*Oberdörfer, Peter* Instrumente; Aktionäre und Hauptversammlung, in: Bachert, Robert [Hrsg.], Corporate Governance von Nonprofit-Unternehmen, 2. Auflage, München 2008, S. 89-107.
- Wolf, Martin* Corporate Governance; Der Import angelsächsischer "SelfRegulation" im Widerstreit zum deutschen Parlamentsvorbehalt, ZRP 2002, S. 59-60.
- Wolter, Frauke* Online-Aktion gegen Karlheinz Böhms Hilfswerk, Badische Zeitung, 29.5.13, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter <http://www.badische-zeitung.de/nachrichten/panorama/online-aktion-gegen-karlheinz-boehms-hilfswerk-72317165.html>.
- Zald, Mayer N.* Urban Differentiation, Characteristics of Boards of Directors, and Organizational Effectiveness, AJS 1967, Band 73, Ausgabe 3, S. 261-272.
- Zimmer, Annette;*  
*Bašić, Anton* Governance in und mit Nonprofit-Organisationen, in: Schauer, Reinbert; Helmig, Bernd; Purtschert, Robert; Witt, Dieter [Hrsg.], Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen, 8. Colloquium

- der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Johannes Kepler Universität Linz, 17.-18. April 2008, Eine Dokumentation, Linz 2008, S. 135-155.
- Zimmer, Annette; Priller, Eckhard* Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel, Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden 2007.
- Zimmer, Annette; Priller, Eckhard; Anheier, Helmut K.* Der Nonprofit-Sektor in Deutschland, in: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph [Hrsg.], Handbuch der Nonprofit-Organisation; Strukturen und Management, 5. Auflage, Stuttgart 2013, S. 15-36.
- Zimmer, Annette; Rauschenbach, Thomas* Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen; Bürger- schaftliches Engagement und Management, Bramsche 2005.
- Zimmermann, Jo An M.; Stevens, Bonnie W.* Best Practices in Board Governance; Evidence from South Carolina, NML 2008, Band 19, Ausgabe 2, S. 189-202.
- Zollner, Johannes* Die eigennützige Privatstiftung aus dem Blickwinkel der Stiftungsbeteiligten, Wien 2011.
- Zurkinden- Erismann, Linda* Foundation Governance; Selbstregulierung im Rahmen internationaler Herausforderungen und Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung der Schweiz, Stiftung & Sponsoring 2006, Ausgabe 1, Rote Seiten.

## Fußnoten

- <sup>1</sup> *Meier-Ziegler*, ArchsozArb 1993, 48, 49; *von Strachwitz*, Struktur einer gemeinnützigen Organisation, 1997, S. 40 f.; *Alexander/Weiner*, NML 1998, 223, 223; *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 162; *Gronemann*, Stiftung & Sponsoring 2002, 5, 5; *Then*, Non Profit Law Yearbook 2006, 123, 123; *F. Schneider*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 73, 81 f.; *Heilmaier/Witt*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 231, 233 f.; *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 53, 75; *Ernste*, in: Public Corporate Governance, 179, 180; *Zimmer/Priller [u.a.]*, in: Hdb der NPO, 15, 15; *Zimmer/Bašić*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 135, 135.
- <sup>2</sup> Insbesondere zur Wissenschaft über Leitungs- und Kontrollstrukturen: *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 21 ff.; *Gronemann*, Stiftung & Sponsoring 2002, 5, 5; *Pfaffenzeller*, Governance von NPOen, 2003, S. 92; *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 244; *Jakob*, Schutz der Stiftung, 2006, S. 529; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 13; *Speckbacher/Pfaffenzeller*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 187, 187; *Ott*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 11, 13; *von Schnurbein/Stöckli*, DBW 2010, 495, 498; *PwC/Universität Göttingen*, Die Corporate-Governance-Praxis in spendensammelnden Organisationen, S. 12.
- <sup>3</sup> Ausführlich *Wex*, Der Nonprofit-Sektor, 2004, S. 123 ff.; *Seibel*, Funktionaler Dilettantismus, 1994, S. 64 ff.; vgl. ferner *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 25; *Theuvsen*, Voluntas 2004, 117, 118; *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 244; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 4 f., 21; *Pfaffenzeller*, Governance von NPOen, 2003, S. 96 f.; *Ott*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 11, 13; *Bašić*, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 63.
- <sup>4</sup> Statt aller *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 244 f.
- <sup>5</sup> *Ruter/Häfele*, Stiftung & Sponsoring 2004, 5, 6 wollen ebenfalls einen Kodex in zwei Schritten entwickelt wissen. Dies könnte mit *Kieser/Walgenbach*, Organisation, S. 30 und *Schwarz*, Management in NPOen, S. 78 als „Organisationslehre“ bezeichnet werden.
- <sup>6</sup> *Wissenschaftsrat*, Perspektiven der Rechtswissenschaft, 2012, S. 8; eine verstärkte Interdisziplinarität, wie dies im Ausland bereits der Fall sei, fordert konkret für den Dritten Sektor auch *von Strachwitz*, Struktur einer gemeinnützigen Organisation, 1997, S. 38.
- <sup>7</sup> *Wissenschaftsrat*, Perspektiven der Rechtswissenschaft, 2012, S. 37.
- <sup>8</sup> *Wissenschaftsrat*, Perspektiven der Rechtswissenschaft, 2012, S. 37.
- <sup>9</sup> *Wissenschaftsrat*, Perspektiven der Rechtswissenschaft, 2012, S. 36 f.

- <sup>10</sup> *Wissenschaftsrat*, Perspektiven der Rechtswissenschaft, 2012, S. 49.
- <sup>11</sup> *Wissenschaftsrat*, Perspektiven der Rechtswissenschaft, 2012, S. 71.
- <sup>12</sup> *Pfaffenzeller*, Governance von NPOen, 2003, S. 94.
- <sup>13</sup> S.u. B.I.4.
- <sup>14</sup> Da die Stiftung keine Mitglieder hat, ist sie keine Personengemeinschaft und also keine Gesellschaft, *K. Schmidt*, Gesellschaftsrecht, S. 7; *Windbichler*, Gesellschaftsrecht, § 1 Rn. 1 f.; *Grunewald*, Gesellschaftsrecht, E.1 Rn. 1 f. Deswegen wird teilweise –und ebenfalls etwas missverständlich– nicht von *Gesellschaftsrecht*, sondern von *Ordnungsrecht* gesprochen.
- <sup>15</sup> *Hopt*, in: FS Doralt, 214, 225.
- <sup>16</sup> Ähnlich *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 350, die Ursache für ineffektives Handeln liege häufig nicht so sehr im Rechtlichen, sondern im Tatsächlichen.
- <sup>17</sup> Einen Überblick gibt etwa *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 29 ff.
- <sup>18</sup> Vgl. etwa *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, *passim*; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, *passim*; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, *passim*; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, *passim* sowie die gängigen Kommentierungen des Vereins-, Stiftungs-, und Gemeinnützigkeitsrechts.
- <sup>19</sup> Man denke etwa nur an die Fragen, in wie weit Mitgliedern der Austritt erschwert werden darf, wieweit die Vertretungsmacht der Organe beschränkt werden kann oder ab wann eine Gewinnerzielung zur Aberkennung des Gemeinnützigkeitsstatus führt.
- <sup>20</sup> I.E wohl ähnlich, auch zur rechtsökonomischen Vorgehensweise *Jakob*, Schutz der Stiftung, 2006, S. 529: „Es ist schwer verständlich, warum materielles Stiftungsrecht und Kodizes getrennt betrachtet werden. Beide Ebenen sind Seiten einer Münze – die interne Seite betrifft die materiellen Rechtsregeln, die externe Seite ihren institutionellen Durchsetzungsrahmen.“
- <sup>21</sup> Zu den Anforderungen an einen Vergleichsmaßstab vgl. nur die Ausführungen zum *tertium comparationis* bei *Pünder*, Haushaltsrecht im Umbruch, 2003, S. 52 m.w.N.
- <sup>22</sup> Einen Überblick über die theoretischen Perspektiven für die Analyse und Gestaltung von Leitungs- und Kontrollstrukturen in gemeinnützigen Organisationen bieten *Speckbacher/Pfaffenzeller*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 187, 190 ff. m.w.N.
- <sup>23</sup> Soweit personenbezogene Bezeichnungen im Maskulin stehen, wird diese Form verallgemeinernd verwendet und bezieht sich nicht auf ein einzelnes Geschlecht.
- <sup>24</sup> Vgl. dazu etwa *Jegers*, NML 2009, 143, 144.
- <sup>25</sup> *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 134 f., der zudem daraufhinweist, dass in den USA große Philanthropen die Forschung über den Dritten Sektor anstießen, nachdem 1969 strengere Bestimmungsvorschriften für gemeinnützige Organisationen erlassen worden waren; *von Schönfeld*, npoR 2013, 203, 203; *Weitemeyer*, Non Profit Law Yearbook 2012/2013, 17, 31; zur gegenseitigen Beeinflussung vgl. einführend etwa den bei *von Schönfeld/Heckmann*, npoR 2014, 352, 352 f. erwähnten Vortrag von *Adam*.



- <sup>26</sup> In den Fußnoten wird ebenso vorgegangen; hier ergibt sich die Länder- und Rechtsformspezifität aber häufig schon aus der Zitierung.
- <sup>27</sup> Vgl. etwa *Maier/Meyer*, in: Hdb der NPO, 491, 494 ff.; *Langnickel*, Vorstand – Geschäftsführung, 2002, *passim*; *Siebart*, in: FS Reichard, 221, 230; *Siebart* weist an anderer Stelle allerdings auch auf den beschränkten Nutzen US-amerikanischer Forschung für das deutsche Rechtssystem hin, vgl. *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 9, 111 f.
- <sup>28</sup> Die Typisierung der Ansätze geht zurück auf *Proeller/Siebart [u.a.]*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 253, 256.
- <sup>29</sup> *Gmür/Lichtsteiner*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 59, 69 moniert ebenfalls, dass „die Zusammenhänge zwischen den formulierten Regeln und den erwarteten Ergebnissen“ nicht „ausreichend wissenschaftlich belegt sind.“
- <sup>30</sup> Vgl. zusammenfassend *Kieser/Walgenbach*, Organisation, S. 43 ff.; *Abzug/Galaskiewicz*, NVSQ 2001, 51, 52; freilich kann nach den Neoinstitutionalisten die Übernahme von „Realitätsmythen“ gleichwohl sinnvoll sein, weil Organisationen mit deren Übernahme ihre gesellschaftliche Legitimität steigern.
- <sup>31</sup> Dass dies häufig geschehe, bemängeln etwa *Ostrower/Stone*, in: Nonprofit Sector, S. 612; sich anschließend *Renz*, in: Jossey-Bass Handbook, 125, 125; *Ostrower/Stone*, in: Nonprofit Sector, S. 619; *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 312; *Cornforth/Edwards*, Corporate Governance: An international Review 1999, 346, 346; *Cornforth*, Corporate Governance: An International Review 2001, 217, 218; *Brown*, NML 2005, 317, 318.
- <sup>32</sup> *Hill/McDonnel*, Minnesota Legal Studies Research Paper No. 12-21, S. 8; *Herman/Renz*, in: Understanding NPOs, 301, 306 f.
- <sup>33</sup> *Herman/Renz*, NML 2008, 399, 401; kritisch gegenüber Qualität und Quantität auch *Jäger/Beyes*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 159, 168. Angesichts der zahlreichen empirischen Studien und auch im Sinne einer besseren Lesbarkeit wurden hier die Ergebnisse nicht nachgerechnet, gewichtet oder das jeweilige Effektivitätsverständnis dargelegt, sondern in der Fußnote schlicht auf die Quellen verwiesen.
- <sup>34</sup> Ähnlich DGK, Vorwort, S. 5; *Kohl*, in: GS Walz, 337, 342; *Krummenmacher*, in: Gutes besser tun, 343, 343; *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 245; *Jäger/Beyes*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 159, 159; empirisch *Alexander/Weiner*, NML 1998, 223, 234 ff.; *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 243; *Steuber*, DStR 2006, 1182, 1184; *von Schnurbein/Stöckli*, DBW 2010, 495, 497. Kritisch auch *Lück*, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 198 und *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 312, deren Arbeiten allerdings auf dem DCGK aufbauen. Kritisch zu einem ähnlichen Verfahren in der Wirtschaftswissenschaft *Jäger/Beyes*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 159, 166 f.
- <sup>35</sup> *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 254.
- <sup>36</sup> *Hansmann*, University of Pennsylvania Law Review 1981, 497, 568; i.E. dann doch

ebenso *Hopt*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 532, 542 f.

- <sup>37</sup> Ähnliches gilt für die Diskussion über Leitungs- und Kontrollstrukturen öffentlicher Unternehmen (*public corporate governance*), die jedoch noch wenig ausgereift ist und auf die deswegen nicht eingegangen wird; vgl. dazu einführend *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 271 ff.
- <sup>38</sup> *Gmür/Lichtsteiner*, in: *Jahrbuch RÖDS 2009/2010*, 59, 69, der diesen eine „ineffiziente Entkopplung von legitimierenden und produktiven Prozessen in der Organisation“ vorwirft.
- <sup>39</sup> *Hopt*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 532, 533.
- <sup>40</sup> Vgl. nur *Hüttemann*, *Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht*, 2012, § 1 Rn. 4 m.w.N. Wer sich dennoch an der Ungenauigkeit stößt, kann von gemeinwohlorientierten Körperschaften sprechen, vgl. etwa *Birk/Desens/Tappe*, *Steuerrecht*, Rn. 356, der dabei aber auch nicht konsequent ist.
- <sup>41</sup> BFH, Urteil v. 27.11.2013, I R 17/12 mit Verweis u.a. auf *Weitemeyer*, in: *GS Walz*, 783, 795 ff.
- <sup>42</sup> *Hüttemann*, *Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht*, 2012, § 2 Rn. 1.
- <sup>43</sup> Der Oberbegriff *Organisation* ist weit verbreitet, vgl. etwa die Titel folgender Publikationen: von *Strachwitz*, *Struktur einer gemeinnützigen Organisation*, 1997, *passim*; *M. Schmidt*, *Steuerliche Aspekte der Rechtsformwahl bei privaten gemeinnützigen Organisationen*, 2001, *passim*; *Zimmer/Rauschenbach*, *Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*, *passim*; *Jäck*, *Gemeinnützige Organisationen im Ertragsteuerrecht*, 2006, *passim*; *Zimmer/Priller*, *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel*, 2007, *passim*; *PWC*, *Management und Governance gemeinnütziger Organisationen*, 2012, *passim*. Darüber hinaus verwenden auch einige Kodizes, etwa die Leitlinien des DZI oder die Grundsätze des *Deutschen Spendenrats*, diesen Begriff. Für weitere Definitionen des Begriffs *Organisation* vgl. nur *Schanz*, *Organisationsgestaltung*, S. 6 ff.; *Schupp*, *Organisationen im Sozialwesen*, 2010, S. 13 ff.
- <sup>44</sup> Eingehend *Droege*, *Gemeinnützigkeit im offenen Steuerstaat*, 2010, S. 326 ff.; vgl. ferner *Hüttemann*, *Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht*, 2012, § 1 Rn. 8; *Birk/Desens/Tappe*, *Steuerrecht*, Rn. 355; zu den insoweit inkonsequenten und damit verfassungsrechtlich bedenklichen § 52 Abs. 2 Nr. 23 AO vgl. nur *Hüttemann*, *Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht*, 2012, § 1 Rn. 85 ff.
- <sup>45</sup> Vgl. etwa *Voggensperger [Hrsg. u.a.]*, *Gutes besser tun; Corporate Governance bei NPOen*, *passim*; *Siebart*, *Corporate Governance von NPOen*, 2006, *passim*; *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, *passim*; *KPMG/Universität Potsdam*, *Corporate Governance in NPOen*, 2006, *passim*.
- <sup>46</sup> Einen Überblick über Definition und Phänomenologie geben *Anheier/Toepler*, in: *NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft*, 17-33.
- <sup>47</sup> *Simsa*, *Gesellschaftliche Funktionen und Einflussnormen von NPOen*, 2001, S. 140; *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 141 gibt auf den S. 133 ff. einen sehr ausführlichen Überblick über die verschiedenen Bestimmungsversuche, was im Folgenden kurz zusammengefasst wird.

- <sup>48</sup> *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. XV.
- <sup>49</sup> *Bachert/Peters [u.a.]*, Sozialmanagement, 2011, S. 7 raten etwa zur Rücklagenbildung. Zu der Frage, in wie weit Erträge einer Stiftung sofort verwendet werden müssen, vgl. nur *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 111 ff.
- <sup>50</sup> Vgl. statt vieler nur von *Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 5; *Riemer*, in: Der Nonprofit Sektor im Aufwind, 239, 239 spricht von „nichtgewinnstrebig“.
- <sup>51</sup> *Priester*, GmbHR 1999, 149, 149; *Zimmer/Priller [u.a.]*, in: Hdb der NPO, 15, 15; *Zimmer/Priller*, Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel, S. 9; wohl auch *Siebart*, in: FS Reichard, 221, 229; *PWC*, Management und Governance gemeinnütziger Organisationen, 2012, S. 10.
- <sup>52</sup> Vgl. dazu noch ausführlich F.I.3.a).
- <sup>53</sup> *Hansmann*, in: Stiftungsrecht in Europa, 241, 263; von *Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 7 Fn. 26; *Herman/Renz*, NML 2008, 399, 400; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. XV.
- <sup>54</sup> Ein ausführlicher Überblick, auch mit einigen der folgenden Definitionen, findet sich bei *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 141 ff.
- <sup>55</sup> *Burla*, Rationales Management in NPO, 1989, S. 72.
- <sup>56</sup> In diese Richtung etwa *Schaad*, NPO in der ökonomischen Theorie, 1995, S. 1.
- <sup>57</sup> Dies findet sich vor allem in der anglo-amerikanischen Literatur, vgl. *Mann*, DB 1976, 397, 398; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 145 ff. m.w.N. in Fn. 636; ähnlich auch von *Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 12, der jedoch letztlich eine funktionale Typologie bevorzugt.
- <sup>58</sup> *Kotler/Andreasen*, Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 4. Aufl., Englewood Cliffs 1991, S. 30, zitiert nach *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 148.
- <sup>59</sup> *United Nations*, Handbook on Non-Profit Institutions, S. 18 ff.; *Anheier/Spengler*, Abschlussbericht Modul 1, S. 14, 20 jeweils mit weiteren Ausführungen und Nachweisen.
- <sup>60</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 144 ff. m.w.N.; dazu auch *Koss*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 197, 207.
- <sup>61</sup> *Hansmann*, The Yale Law Journal 1980, 835, 841 f.
- <sup>62</sup> *Sachße*, Stufen der Gemeinwohlförderlichkeit: Bürgerschaftliche Organisationen und Steuerprivileg, Gütersloh 2001, S. 21 ff., zitiert nach *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 153.
- <sup>63</sup> Ähnlich *Hüttemann*, Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, 2012, § 1 Rn. 5.
- <sup>64</sup> *Hüttemann*, Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, 2008, § 1 Rn. 5; dies wird immer wieder für einzelne Organisationen, zuletzt etwa den ADAC, kontrovers diskutiert. Freilich besteht aber ein starker Anreiz für nicht gemeinnützige NPOen, die verbleibenden Unterschiede abzubauen, um in den Genuss der Steuerprivilegien zu kommen.
- <sup>65</sup> *Priester*, GmbHR 1999, 149, 149.

- <sup>66</sup> *Anheier/Seibel*, in: *The Third Sector*, 7, 7 m.w.N.
- <sup>67</sup> *Anheier/Spengler*, Abschlussbericht Modul 1, S. 14; *Schuhlen*, *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*, 2002, S. 21; *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 252. Der Begriff geht auf den Soziologen *Etzioni* zurück, etwa *Etzioni*, *Public Administration Review* 1973, 314, 315.
- <sup>68</sup> Vgl. *Schuhlen*, *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*, 2002, S. 23; *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 252.
- <sup>69</sup> *United Nations*, *Handbook on Non-Profit Institutions*, S. 18 ff. mit weiteren Ausführungen. Genau genommen ist das Handbuch auf Englisch verfasst und definiert folgendermaßen: „The non-profit sector consists of units that are (a) Organizations; (b) Not-for-profit and non-profit-distributing; (c) Institutionally separate from government; (d) Self-governing; (e) Non-compulsory.“
- <sup>70</sup> *Anheier/Spengler*, Abschlussbericht Modul 1, S. 14, 20 mit weiteren Ausführungen und Nachweisen; ausführlich zu dem Begriffsverständnis auch *Theuvsen*, in: *Steuerung und Kontrolle in NPOen*, 37, 39.
- <sup>71</sup> *Anheier*, *Landkarte zur Datenlage, Dritter Sektor/Zivilgesellschaft*, S. 9 f.; *Anheier/Spengler*, Abschlussbericht Modul 1, S. 12 f.; *Zimmer/Priller [u.a.]*, in: *Hdb der NPO*, 15, 15; *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 252.
- <sup>72</sup> Einen guten Überblick m.w.N. geben *Weitemeyer*, *Non Profit Law Yearbook* 2007, 45, 46 ff.; *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 135 ff.; *Bašić*, *Zusammen sind wir stark?!*, 2013, S. 29 ff. m.w.N.
- <sup>73</sup> Einen historischen Überblick geben *Reichert*, *Vereins- und Verbandsrecht*, 2010, Rn. 18 ff.; *Anheier/Seibel*, *Defining the Nonprofit Sector: Germany*, 1993, S. 2 ff.; *Zimmer/Priller*, *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel*, 2007, S. 45 ff.; *Lück*, *Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen*, 2008, S. 38 ff.; *Heimannsberg/Namokel [u.a.]*, *NPO in die Zukunft entwickeln*, 2013, S. 21 ff.
- <sup>74</sup> *Schuhlen*, *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*, 2002, S. 48 f. m.w.N.
- <sup>75</sup> Allein in Krankenhäusern ist die Bettenzahl gewinnorientierter Träger von 2002 auf 2011 von 8,9% auf 13,7% gestiegen; vgl. die Daten des Instituts Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg/Essen; zuletzt abgerufen am 24.4.2014 unter [http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl\\_files/sozialpolitik-aktuell/Politikfelder/Gesundheitswesen/Datensammlung/PDF-Dateien/abbVI32b.pdf](http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/Politikfelder/Gesundheitswesen/Datensammlung/PDF-Dateien/abbVI32b.pdf).
- <sup>76</sup> *Roth*, *Corporate Governance Kodex - Stellenwert und Bedeutung*, S. 4; *Tiebel*, *Management in NPOen*, 2006, S. 2.
- <sup>77</sup> Diese waren das *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (bis 1996) und darauf aufbauend das Projekt *Zivilgesellschaft in Zahlen* („ZiviZ“ – zunächst bis 2011), *Zimmer/Priller [u.a.]*, in: *Hdb der NPO*, 15, 21 f.; *Zimmer/Priller*, *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel*, S. 29. Ihnen lag dabei die Definition des *UN-Handbook* zugrunde.
- <sup>78</sup> *Priller/Zimmer [u.a.]*, in: *Global Civil Society*, 99, 100. Der Wert wurde in US-

Dollar angegeben (94,4 Mrd. US-Dollar). Die Studie nutzte den durchschnittlichen Umrechnungskurs von 1995, der hier mit 0,751091 berechnet wird.

- <sup>79</sup> *Anheier/Spengler*, Abschlussbericht Modul 1, S. 73.
- <sup>80</sup> *Aktive Bürgerschaft*, Basiswissen Bürgergesellschaft, Zahlen und Fakten, Themen und Begriffe, 2011, S. 12.
- <sup>81</sup> Die Zahl stammt von 2001 und dürfte inzwischen erheblich gestiegen sein, vgl. zu der Angabe *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 187 m.V.a. eine Studie des DZI.
- <sup>82</sup> *Priller/Zimmer [u.a.]*, in: *Global Civil Society*, 99, 100.
- <sup>83</sup> *Priller/Zimmer [u.a.]*, in: *Global Civil Society*, 99, 102.
- <sup>84</sup> *Anheier/Spengler*, Abschlussbericht Modul 1, S. 56.
- <sup>85</sup> *Priller/Zimmer [u.a.]*, in: *Global Civil Society*, 99, 107; einen Überblick über einige Betätigungsfelder von gemeinnützigen Vereinen gibt etwa *May*, R&B 2014, 11, 11 f.
- <sup>86</sup> *Priller/Zimmer [u.a.]*, in: *Global Civil Society*, 99, 109.
- <sup>87</sup> *Priller/Zimmer [u.a.]*, in: *Global Civil Society*, 99, 109.
- <sup>88</sup> *Priller/Zimmer [u.a.]*, in: *Global Civil Society*, 99, 109.
- <sup>89</sup> *Priller/Zimmer [u.a.]*, in: *Global Civil Society*, 99, 110.
- <sup>90</sup> *Aktive Bürgerschaft*, Basiswissen Bürgergesellschaft, Zahlen und Fakten, Themen und Begriffe, 2011, S. 12 f.; *Krimmer/Weitemeyer [u.a.]*, *Transparenz im Dritten Sektor*, 2014, S. 29 f.
- <sup>91</sup> *Kpa*, Die Deutschen helfen gerne in der Not, FAZ v. 6.3.2014, S. 23 (die Schätzung von 4,6 Mrd. Euro erfasst keine Erbschaften, Unternehmensspenden, Spenden an politische Parteien und gerichtlich veranlasste Geldzuwendungen).
- <sup>92</sup> *IöS/KPMG [u.a.]*, *Wirkungsorientierte Steuerung in NPOen*, 2013, S. 14.
- <sup>93</sup> *Transparency International Deutschland e.V.*, *Nationaler Integritätsbericht Deutschland*, 2012, S. 145. Im Frühjahr 2012 waren 580.294 Vereine registriert, vgl. *Krimmer/Priemer*, *ZiviZ-Survey 2012*, S. 79.
- <sup>94</sup> *Aktive Bürgerschaft*, Basiswissen Bürgergesellschaft, Zahlen und Fakten, Themen und Begriffe, 2011, S. 12; *Krimmer/Priemer*, *ZiviZ-Survey 2012*, S. 80; *Bundesverband Deutscher Stiftungen*, *Zahlen, Daten, Fakten*, 2014, S. 1.
- <sup>95</sup> *Transparency International Deutschland e.V.*, *Nationaler Integritätsbericht Deutschland*, 2012, S. 146; *Zimmer/Priller [u.a.]*, in: *Hdb der NPO*, 15, 24 ff.; *Thiel*, *GmbHR* 1997, 10, 10; *M. Schmidt*, *Steuerliche Aspekte der Rechtsformwahl bei privaten gemeinnützigen Organisationen*, 2001, S. 32; *Schlüter*, *GmbHR* 2002, 535, 535. Ein Überblick über die Vor- und Nachteile der gGmbH ggü. dem e.V. wird in *Lebenshilfe*, *Corporate Governance Kodex*, S. 16 f. gegeben.
- <sup>96</sup> *Zimmer/Priller [u.a.]*, in: *Hdb der NPO*, 15, 27.
- <sup>97</sup> Zur gAG vgl. nur *Sprenkel*, in: *NPOen und Märkte*, 167-179.
- <sup>98</sup> *Neuhoff*, *Stiftung & Sponsoring* 2003, 9.
- <sup>99</sup> *IöS/KPMG [u.a.]*, *Wirkungsorientierte Steuerung in NPOen*, 2013, S. 12 (empirisch).
- <sup>100</sup> *Hopt*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 532, 543.
- <sup>101</sup> *Anheier/Spengler*, Abschlussbericht Modul 1, S. 52.

- <sup>102</sup> Vgl. nur *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 248; *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 543; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 299.
- <sup>103</sup> *Von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 12 spricht von einem „der größten Probleme der interdisziplinären Nonprofit-Forschung“, *Bašić*, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 23 von einer „Crux“, für *Dawson/Dunn*, Corporate Governance: An International Review 2006, 33, 38 gestaltet dies eine Kodexerarbeitung besonders schwer.
- <sup>104</sup> Vgl. zu den folgenden Definitionen nur *Schwarz*, Management in NPOen, S. 46 f.; *Littger*, DCGK – Funktion und Verwendungschancen, 2006, S. 23; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 93; *Helmig/Purtschert [u.a.]*, in: Nonprofit-Management, 351, 355; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 246 f.
- <sup>105</sup> So *Drucker*, Harvard Business Review 1963, 53, 54.
- <sup>106</sup> I.E. ähnlich *Schanz*, Organisationsgestaltung, S. 45 m.w.N.
- <sup>107</sup> *Herman/Renz*, in: Understanding NPOs, 301, 304 f.; *Mitchell*, NML 2012, 324, 324 ff.
- <sup>108</sup> *Murray*, in: Jossey-Bass Handbook, 431, 433; i.E. ähnlich *Herman/Renz*, NML 1998, 23, 26; *Herman/Renz*, NVSQ 1999, 107, 118 f.; *Herman/Renz*, NML 2008, 399, 404.
- <sup>109</sup> Das Kriterium der *Effektivität* bevorzugen ausdrücklich etwa *Murray*, in: Jossey-Bass Handbook, 431, 433; *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 106 f.; *Oster*, Strategic management for NPO, 1995, S. 141; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 95.
- <sup>110</sup> Eine Ausnahme ist möglicherweise die theoretische Überlegung *Hansmanns*, der im Gewinnausschüttungsverbot gemeinnütziger Organisationen den Grund für eine gute Leistungserbringung sieht, vgl. etwa *Hansmann*, University of Pennsylvania Law Review 1981, 497, 506. Eine darüber hinausgehende, besondere Effektivität stellt aber auch er in der Praxis nicht fest.
- <sup>111</sup> *Meier-Ziegler*, ArchsozArb 1993, 48, 49 ff.; *Monopolkommission*, Hauptgutachten 1996/1997, S. 315 (zu den sozialen Diensten); *Veltmann*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 569; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 8 ff.; *Tiebel*, Management in NPOen, 2006, S. 6 f.; *Jäger/Beyes*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 159, 165; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 297; *Croll*, Wie das Vermögen deutscher Stiftungen versickert, Die Welt v. 3.1.2012..
- <sup>112</sup> *Meier-Ziegler*, ArchsozArb 1993, 48, 52 f.; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 10 f.
- <sup>113</sup> *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 244; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 7; *Steuber*, DStR 2006, 1182, 1182; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 297.
- <sup>114</sup> *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 8 spricht von Fällen nachgewiesenen Fehlverhaltens.
- <sup>115</sup> *Meier-Ziegler*, ArchsozArb 1993, 48, 56 f.; *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft

- und Gesellschaft, 243, 244; *Tiebel*, Management in NPOen, 2006, Vorwort; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 297; *Schöbel*, Corporate Governance im Stiftungsrecht, 2012, S. 17 ff.
- <sup>116</sup> *Transparency International Deutschland e.V.*, Nationaler Integritätsbericht Deutschland, 2012, S. 143 ff.
- <sup>117</sup> *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 44; *Walz*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 259, 271; *Tiebel*, Management in NPOen, 2006, S. 6 f.; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 10; *Deffland*, Transparenzstandards im Dritten Sektor, 2007, S. 54 ff.; *Vogt*, Publizität im Stiftungsrecht, 2013, S. 89 ff.; *Weitemeyer/Vogt*, NZG 2014, 12, 12 f.; eine Aufschlüsselung findet sich bei *Krimmer/Weitemeyer [u.a.]*, Transparenz im Dritten Sektor, 2014, *passim*.
- <sup>118</sup> *Ernste*, in: Public Corporate Governance, 179, 189 f., auch m.w.N. zu der sich hieran anschließenden Diskussion über die Handlungsoptionen der Wohlfahrtsverbände. Der ADAC erzielte 2004 (noch) wesentlich bessere Ergebnisse, vgl. [http://fowid.de/fileadmin/datenarchiv/Institutionen\\_Misstrauen\\_Verbesserungsbedarf](http://fowid.de/fileadmin/datenarchiv/Institutionen_Misstrauen_Verbesserungsbedarf) zuletzt abgerufen am 24.4.2014.
- <sup>119</sup> Die untersuchten Organisationen sind zwar nicht immer als „gemeinnützig“ definiert. Bei den meisten NPOen und Stiftungen ist jedoch von einer Gemeinnützigkeit auszugehen. Bei NPOen ergibt sich dies aus der hier zugrunde gelegten Definition, bei Stiftungen aus den Statistiken, wonach ca. 90% der Stiftungen gemeinnützig sind, vgl. *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 330 m.w.N.
- <sup>120</sup> *Assenmacher*, Zwischen Biotop und Sumpf, ÖKO-TEST 2002, 86-95.
- <sup>121</sup> *Sandberg*, Stand und Perspektiven des Stiftungsmanagements, 2007, *passim*.
- <sup>122</sup> Dies waren relativ kleine Organisationen: 71,1% der untersuchten Stiftungen verfügten über nicht mehr als 10 Mitarbeiter, inklusive der ehrenamtlichen, 66,6% über ein Stiftungsvermögen von nicht mehr als einer Mio. Euro, vgl. *Sandberg*, Stand und Perspektiven des Stiftungsmanagements, 2007, S. 25 ff. Die Einordnung in kleinere und größere Organisationen wird hier in einem Gesamtvergleich der beschriebenen Studien vorgenommen.
- <sup>123</sup> *KPMG/Universität Potsdam*, Corporate Governance in NPOen, 2006, *passim*.
- <sup>124</sup> Die Studie erfasste relativ große Organisationen: 65% der untersuchten Organisationen verfügten über mehr als 20 hauptamtliche Mitarbeiter, der durchschnittliche Umsatz betrug knapp 37 Mio. Euro, vgl. *KPMG/Universität Potsdam*, Corporate Governance in NPOen, 2006, S. 10 f.
- <sup>125</sup> *KPMG/Universität Potsdam*, Corporate Governance in NPOen, 2006, S. 5-7.
- <sup>126</sup> *PwC/Universität Göttingen*, Die Corporate-Governance-Praxis in spendensammelnden Organisationen, *passim*.
- <sup>127</sup> Die Studie erfasste relativ große Organisationen: 49,1% der Teilnehmer hatten jährliche Gesamteinnahmen von über einer Million Euro, *PwC/Universität Göttingen*, Die Corporate-Governance-Praxis in spendensammelnden

Organisationen, S. 16.

- <sup>128</sup> PwC/Universität Göttingen, Die Corporate-Governance-Praxis in spendensammelnden Organisationen, S.29.
- <sup>129</sup> Bundesverband Deutscher Stiftungen, StiftungsStudie 2010, *passim*. Die Organisationen waren relativ klein: 59% der untersuchten Stiftungen verfügt über eine Vermögen unter einer Mio. Euro, vgl. *Bundesverband Deutscher Stiftungen, StiftungsStudie 2010*, S. 11.
- <sup>130</sup> IöS/KPMG [u.a.], Wirkungsorientierte Steuerung in NPOen, 2013, *passim*.
- <sup>131</sup> Die Studie erfasste relativ große Organisationen: Die Hälfte der Organisationen verfügte über mehr als 140 hauptamtliche und 350 ehrenamtliche Mitarbeiter sowie über eine Bilanzsumme von 47 Mio. Euro (Median), *IöS/KPMG [u.a.], Wirkungsorientierte Steuerung in NPOen*, 2013, S. 13.
- <sup>132</sup> Vgl. die Ausführungen zu den empirischen Befunden zu den einzelnen Instrumenten unten Teil 2.
- <sup>133</sup> Mecking, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 39, 47; ähnlich geht auch *Schmidt-Schmiedebach, Stiftung und Governance Kodex*, 2016, S. 78 f. vor.
- <sup>134</sup> Selbig, *Förderung und Finanzkontrolle*, 2006, S. 308 f.
- <sup>135</sup> Brandt/Schmid/Wassermann, Helfer in Not, Spiegel v. 11.2.2008; o.V., Spendenaffäre: Ermittlungen gegen Unicef eingestellt, Spiegel-ONLINE v. 22.10.2008; *Lassmann, NStZ 2009*, 473, 473 f.
- <sup>136</sup> Hinter dem Begriff des Verbandes verbergen sich dabei freilich meist ein oder mehrere Vereine, *Reichert, Vereins- und Verbandsrecht*, 2010, Rn. 15.
- <sup>137</sup> *Frigelj*, Spendenrat schließt umstrittene Kinderhilfe aus, *Die Welt* v. 3.6.2008.
- <sup>138</sup> *Deffland*, *Transparenzstandards im Dritten Sektor*, 2007, S. 46.
- <sup>139</sup> *Croll*, Wie das Vermögen deutscher Stiftungen versickert, *Die Welt* v. 3.1.2012.
- <sup>140</sup> O.V., Verschwendung bei "Menschen für Menschen"?, *Die Welt* v. 7.2.13; *Wolter*, Online-Aktion gegen Karlheinz Böhm's Hilfswerk, *Badische Zeitung* v. 29.5.13.
- <sup>141</sup> Ein Aufsehen erregendes, zivilrechtliches Verfahren wurde vom BGH entschieden, bei dem eine Stiftung durch nicht genehmigte, spekulative Geschäfte des Stiftungsvorstands mehrere Millionen Euro verlor, vgl. BGH, *NZG 2015*, 38 (Vorinstanz: *OLG Oldenburg, npoR 2014*, 134).
- <sup>142</sup> *Lassmann, NStZ 2009*, 473, 473 m.w.N.
- <sup>143</sup> *OLG Celle, npoR 2012*, 202.
- <sup>144</sup> BGH, *NJW 1995*, 539.
- <sup>145</sup> Vgl. ausführlich zu diesen beiden Verfahren C.III.2.c).
- <sup>146</sup> *Lassmann, NStZ 2009*, 473, 473 f. m.w.N.
- <sup>147</sup> Das Amtsgericht verurteilte den Leiter wegen Untreue, in der Berufung war dieser wegen Alterskrankheiten nicht mehr verhandlungsfähig, *Piel*, Griechenland-Urlaub mit AWO-Geld, *NGZ* v. 5.5.2004; *Pesch*, Awo-Prozess geplatzt, *NGZ* v. 12.1.2010.
- <sup>148</sup> *Schmetz/Esser*, AWO im Zwielficht: Hunderttausende Euro fehlen; *Aachener Zeitung* v. 21.3.2012.



- <sup>149</sup> *Schmetz*, DRK-Skandal: Wird vor Gericht jetzt „gedealt“?; Aachener Zeitung v. 2.2.2009; *Schmetz/Esser*, AWO im Zwielficht: Hunderttausende Euro fehlen; Aachener Zeitung v. 21.3.2012.
- <sup>150</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 77 Fn. 229; zudem wurden 1997 erhebliche Skandale des Bayerischen Roten Kreuzes aufgedeckt, das allerdings als Körperschaft des öffentlichen Rechts organisiert ist, ausführlich *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 22 ff.
- <sup>151</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 267; *Deffland*, Transparenzstandards im Dritten Sektor, 2007, S. 46.
- <sup>152</sup> O.V., Tierheim-Skandal: Bewährung für Wenk, BZ v. 18.3.2011.
- <sup>153</sup> *Lassmann*, NStZ 2009, 473, 473 m.w.N.
- <sup>154</sup> *Schmid*, Spendengelder: Geschäfte mit dem Tierschutz, Spiegel-ONLINE v. 9.12.2013.
- <sup>155</sup> O.V., Ex-Chef der Treberhilfe muss sich vor Gericht verantworten, rbb v. 26.8.2013.
- <sup>156</sup> O.V., Ambulanz-Jet des ADAC wurde privat genutzt, ZEIT ONLINE v. 26.1.2014; o.V., ADAC soll Luxusvilla für Manager gebaut haben, ZEIT ONLINE v. 27.1.2014.
- <sup>157</sup> Wer einen Überblick über die Fülle der Skandale erhalten möchte, kann mit einer Internetrecherche anfangen, für die er den Namen einer großen gemeinnützigen Organisation in Verbindung mit den Worten „Skandal“ oder „Missbrauch“ in die Suchmaske eingibt.
- <sup>158</sup> *Von Schönfeld*, Engel brauchen Kontrolle, Handelsblatt v. 26.3.2014, S. 27.
- <sup>159</sup> Vgl. ausführlich C.III.
- <sup>160</sup> *Mecking*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 39, 47.
- <sup>161</sup> *Gallagher/Radcliffe*, NML 2002, 313, 320 (zu den Untreuefällen in der American Cancer Society); *Brugger*, in: Gutes besser tun, 271, 272; *Seibel*, Funktionaler Dilettantismus, 1994, S. 184.
- <sup>162</sup> *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 167 f.; *Seibel*, Funktionaler Dilettantismus, 1994, S. 184; *Bothwell*, The International Journal of Not-for-Profit Law 2001, 1, 1; *Maßmann*, Nonprofits, 2003, S. 54; auf die mangelhafte Kontrolle durch die Presse im Dritten Sektor weist auch *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 536 hin.
- <sup>163</sup> Ähnlich auch *Mecking*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 39, 42 ff.
- <sup>164</sup> *Thaler/Voggensperger*, in: Gutes besser tun, 61, 220.
- <sup>165</sup> *Davatz*, in: Gutes besser tun, 297, 297; *Purtschert/von Schnurbein*, in: Gutes besser tun, 323, 323; *Sprecher*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 816, 820.
- <sup>166</sup> *Edie*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 20, 22 ff. gibt einen Überblick über die Missbrauchsfälle; vgl. auch *Davatz*, in: Gutes besser tun, 297, 297; *Purtschert/von Schnurbein*, in: Gutes besser tun, 323, 323.
- <sup>167</sup> Vgl. für Österreich etwa *Thaler/Voggensperger*, in: Gutes besser tun, 61, 61 ff.; für

- die USA etwa *Edie*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 20, 21 ff. oder *Hopt/Walz/von Hippel/Then*, The European Foundation, S. 53; für die Kodizes s.u. D.II.2.
- <sup>168</sup> O.V., Unicef verliert Tausende Dauerspender, Stern, 5.2.2008; o.V., ADAC soll Luxusvilla für Manager gebaut haben, ZEIT ONLINE v. 27.1.2014.
- <sup>169</sup> *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 86 f.; weiterführende etymologische Ausführungen bis ins Sanskrit geben. *Schneider/Bienek*, in: Gutes besser tun, 25, 26 ff.
- <sup>170</sup> *Langenscheidt*, Großwörterbuch Lateinisch, S. 331.
- <sup>171</sup> *Dietl/Lorenz*, Wörterbuch für Recht, Wirtschaft und Politik, S. 360.
- <sup>172</sup> Vgl. etwa die Beschreibungen bei *Renz*, in: Jossey-Bass Handbook, 125, 126 f.; *Weger*, Stiftung & Sponsoring 1999, 11; *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 172 ff.; *Chait/Ryan [u.a.]*, Governance as Leadership, 2005, S. 16. Eine genaue Übersetzung ist aufgrund des unterschiedlichen Rechtssysteme nicht möglich.
- <sup>173</sup> *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 265; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 9 m.w.N.
- <sup>174</sup> *Hopt*, ZHR 2011, 444, 448; *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 11 ff.; *Schneider/Strenger*, AG 2000, 106, 106.
- <sup>175</sup> Vgl. statt aller *Hopt*, ZHR 2011, 444, 449.
- <sup>176</sup> Vgl. *Europäische Kommission*, EU-Aktionsplan v. 21.5.2003, COM(2003) 284, S. 10.
- <sup>177</sup> *Cadbury*, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London 1992, para. 2.5. Zu deutsch: „das System, mit dem Unternehmen geleitet und kontrolliert werden.“ *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 12 übersetzt dies mit „rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.“
- <sup>178</sup> *Grundmann/Mülbert*, ZGR 2001, 215, 215.
- <sup>179</sup> *Hüffer*, AktG, § 76 Rn. 15a.
- <sup>180</sup> *KPMG/Universität Potsdam*, Corporate Governance in NPOen, 2006, Vorwort.
- <sup>181</sup> Ausführlich *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 10 ff.
- <sup>182</sup> *Dietl/Lorenz*, Wörterbuch Recht, Wirtschaft, Politik, Teil I, S. 178; sich anschließend *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 10
- <sup>183</sup> *Witt*, zfo 2000, 159, 159.
- <sup>184</sup> *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 1.
- <sup>185</sup> *Hopt*, ZHR 2011, 444, 449.
- <sup>186</sup> *Hopt*, ZHR 2011, 444, 450; *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 12; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 29 ff.
- <sup>187</sup> *Windbichler*, Gesellschaftsrecht, § 1 Rn. 10; *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 10 m.w.N.
- <sup>188</sup> *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 246; *Hopt*, ZHR 2011, 444, 450; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 35 ff.
- <sup>189</sup> *Dietl/Lorenz*, Wörterbuch für Recht, Wirtschaft und Politik, S. 178; *Terrel/Schnorr*,

Großwörterbuch für Experten und Universität, S. 1205.

- <sup>190</sup> Terrel [Hrsg. u.a.], Großwörterbuch für Experten und Universität, S. 1205.
- <sup>191</sup> Dietl/Lorenz, Wörterbuch für Recht, Wirtschaft und Politik, S. 178; Terrel [Hrsg. u.a.], Großwörterbuch für Experten und Universität, S. 1205.
- <sup>192</sup> So etwa *Schuhlen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, *passim*; Cornforth, NVSQ 2011, 1, 7.
- <sup>193</sup> Zurkinden-Erismann, Stiftung & Sponsoring 2006, 4; Burgard, ZStV 2015, 1, 1; Jacob, npoR 2016, 7, 11.
- <sup>194</sup> Vgl. nur *Schuhlen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 86, *Jegers*, NML 2009, 143, 144 oder die zahlreichen Publikationen zur *Corporate Governance* in gemeinnützigen Organisationen.
- <sup>195</sup> Diese und weitere Beispiele finden sich bei *Schneider/Bienek*, in: Gutes besser tun, 25, 26.
- <sup>196</sup> So wohl auch *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 243; a.A. *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 267 ff., der von erheblichen Unterschieden spricht. Vgl. für eine umfassende Übersicht über die verschiedenen Definitionsbemühungen *Pfaffenzeller*, Governance von NPOen, 2003, S. 94 ff. m.w.N.; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 273 ff. m.w.N.
- <sup>197</sup> Vgl. etwa *Schuhlen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 98; ähnlich *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 267 ff.
- <sup>198</sup> *Von Werder*, German Code of Corporate Governance, 2000, S. 2.
- <sup>199</sup> *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 12.
- <sup>200</sup> *Brandesen*, in: Hdb der NPO, 401, 402.
- <sup>201</sup> *Von Moss*, in: Gutes besser tun, 45, 45.
- <sup>202</sup> *Neuhoff*, Stiftung & Sponsoring 2003, 7; insgesamt kritisch auch *Droege*, Gemeinnützigkeit im offenen Steuerstaat, 2010, S. 336 ff. Im Englischen wird die unnötige Verwendung fremdsprachiger Begriffe im Übrigen schon lange als Zeichen eines schlechten Ausdrucks verstanden, vgl. nur *Orwell*, Politics and the English Language, 1946, Regel V.
- <sup>203</sup> I.E. sehr ähnlich *Jakob*, Schutz der Stiftung, 2006, S. 529; ähnliche Begriffsverständnisse haben auch *van Veen*, in: GS Walz, 757, 757; *Hopt*, ZHR 2011, 444, 448; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 275 f.
- <sup>204</sup> *Speckbacher/Pfaffenzeller*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 187, 206.
- <sup>205</sup> Vgl. *Kieser/Walgenbach*, Organisation, S. 29, 60 f.; einen Überblick gibt *Speckbacher/Pfaffenzeller*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 187, 193 ff. m.w.N.
- <sup>206</sup> Ausführlich *Turnbull*, Corporate Governance: An International Review 1997, 180, 184 ff.; *Kieser/Walgenbach*, Organisation, S. 60; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 13.
- <sup>207</sup> *Siebart*, in: Professional Services, 223, 228; *Kreutz*, ZRP 2007, 50-54; *Steinberg*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 80 ff.; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 48.

- <sup>208</sup> Ausführlich *Beck/C. Lengnick-Hall/M. Lengnick-Hall*, NML 2008, 153-171.
- <sup>209</sup> *Cornforth*, in: ARNOVA Conference 2001, S. 2; *Speckbacher/Pfaffenzeller*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 187, 187 f. m.w.N.
- <sup>210</sup> Genannt wird meist *Jensen/Meckling*, *Journal of Financial Economics* 1976, 305-360; aber auch *Ross*, *American Economic Review* 1973, 134-139 dürfte an der Entstehung mitgewirkt haben.
- <sup>211</sup> *Berle/Means*, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932, *passim* oder *Adam Smith*, *The Wealth of Nations*, 5. Buch, Kapitel 1.3.1 (in der hier zitierten Auflage auf S. 571): „The directors of such companies, however, being the managers rather of other people’s money than of their own, it cannot well be expected that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own.” Auch der deutsche Gesetzgeber hat dies schon lange gesehen und etwa in den §§ 26 Abs. 2 S. 1, 27 Abs. 3, 34, 36 BGB, 118, 166 HGB berücksichtigt. Insoweit erstaunt die häufig anzutreffende Annahme, der Gesetzgeber habe die zugrundeliegende Idee noch nicht verstanden, vgl. für die Schweiz etwa *von Moss*, in: *Gutes besser tun*, 45, 47.
- <sup>212</sup> Eine Zusammenfassung der im Folgenden dargestellten Prinzipal-Agenten-Theorie findet sich bei *Fama/Jensen*, *JLE* 1983, 301, 301-325; *Picot/Dietl*, in: *Ökonomische Analyse des Unternehmensrechts*, 306, 319 ff.; *Kieser/Walgenbach*, *Organisation*, S. 46 ff.; *Steinberg*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 73-125; *Siebart*, *Corporate Governance von NPOen*, 2006, S. 26 ff.; *Kreutz*, *ZRP* 2007, 50, 51; *Gollan*, *Vorstandshaftung in der Stiftung*, 2009, S. 120 ff.; *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 48 ff.; *Ballke*, *CG für Krankenhäuser*, 2011, S. 14 ff.; *Bašić*, *Zusammen sind wir stark?!*, 2013, S. 67 ff.
- <sup>213</sup> Freilich hat bei der Übersetzung die etymologische und phonetische Nähe der etwas altertümlich anmutenden deutschen Worte *Prinzipal* und *Agent* eine größere Rolle gespielt, als eine genaue Sinnübertragung.
- <sup>214</sup> *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 288 ff.; *Bašić*, *Zusammen sind wir stark?!*, 2013, S. 70 f.; sehr kritisch auch *Proeller/Siebart [u.a.]*, in: *Steuerung und Kontrolle in NPOen*, 253, 256 f.
- <sup>215</sup> *Koss*, in: *NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft*, 197, 204; *Kreutz*, *ZRP* 2007, 50, 51; *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 290; a.A. *Steinberg*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 73, 83 ff., der die Organisation als Agent definiert.
- <sup>216</sup> Bis zu seinem Tod kann der Stifter allerdings eine ähnliche Rolle einnehmen. Zu den Stiftern der Bürgerstiftung, die durch die Stifternversammlung mitgliederähnliche Rechte haben, vgl. *Burgard*, *Non Profit Law Yearbook* 2005, 95, 95 ff.; *Weitemeyer*, in: *GS Eckert*, 967-984; *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 245 f.
- <sup>217</sup> Auf den Satzungszweck als Prinzipal abzustellen, wie dies vereinzelt, etwa *Gollan*, *Vorstandshaftung in der Stiftung*, 2009, S. 127 f., tut, erscheint zweifelhaft. Denn in der Prinzipal-Agenten-Theorie geht es um Interessenkonflikte zwischen Personen;

im Ergebnis entfernt sich die Meinung zu weit von der Grundlage der Theorie.

- <sup>218</sup> *Kreutz*, ZRP 2007, 50, 51 f.
- <sup>219</sup> *Koss*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 197, 205 f.; *Kreutz*, ZRP 2007, 50, 52; *Veltmann*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 578; *Wittig*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 29, 43; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 291 f. Angedacht, aber meist verworfen wird, die Stiftung selbst als Prinzipal zu sehen; vgl. etwa *Koss*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 197, 205; *van Veen*, in: GS Walz, 757, 759.
- <sup>220</sup> *Fama/Jensen*, JLE 1983, 301, 319; *Steinberg*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 83 ff.; *Wittig*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 29, 44; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 59; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 293 f.
- <sup>221</sup> *Koss*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 197, 204 f.; *Wittig*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 29, 43; *Ott*, in: GS Walz, 505, 513; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 59; *Kreutz*, ZRP 2007, 50, 52; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 291, 294.
- <sup>222</sup> *Steinberg*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 96 ff.; *Wittig*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 29, 44; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 293. *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 185 ff. spricht sogar von „moralischen Eigentümern“.
- <sup>223</sup> *Veltmann*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 580 ff.; *Wittig*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 29, 44 f., ähnlich für Krankenhäuser auch *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 84.
- <sup>224</sup> Die Begründer *Donaldson* und *Davis* veröffentlichten dazu einige Artikel, etwa *Donaldson*, The Academy of Management Review 1990, 369-381; *Muth/Donaldson*, Corporate Governance: An International Review 2001, 5, 5-28; *Donaldson/Davis*, Corporate Governance: An International Review 1994, 151-160. Zusammenfassungen finden sich etwa bei *Turnbull*, Corporate Governance: An International Review 1997, 180, 189 f.; *Hung*, Corporate Governance: An International Review 1998, 101, 106 f.
- <sup>225</sup> Die Auflistung orientiert sich an *Donaldson*, The Academy of Management Review 1990, 369, 372.
- <sup>226</sup> *Van Veen*, in: GS Walz, 757, 759; *Caers/Du Bois [u.a.]*, NML 2006, 25, 29; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 68; *Van Puyvelde/Caers [u.a.]*, NVSQ 2012, 431, 436; *Bašić*, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 80 f.
- <sup>227</sup> Die Theorie geht auf verschiedene Publikationen zurück, etwa auf *Cyert/March*, A Behavioral Theory of the Firm, 1963, S. 27 und *Freeman/Reed*, California Management Review 1983, 88-106. Einen Überblick geben etwa *Freeman/McVea*, Darden Business School Working Paper No. 01-02, 2001, *passim*; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 114; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 63 ff.; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 18.
- <sup>228</sup> „Any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization’s objectives or who is affected by the achievement of an

organization's objectives." Die Definition wird auf *Freeman* zurückgeführt und findet sich etwa bei *Freeman/Reed*, *California Management Review* 1983, 88, 91; vgl. auch *Speckbacher/Pfaffenzeller*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 187, 200; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 19 f.

- <sup>229</sup> Die in den USA entwickelte Theorie ist freilich in den meisten europäischen Mitgliedsstaaten mit der arbeitsrechtlichen Mitbestimmung in Teilen schon praktisch umgesetzt; vgl. zu diesem Fall *Turnbull*, *Corporate Governance: An International Review* 1997, 180, 191. In den USA wird zudem sehr viel häufiger auf Klagerechte rekurriert, vgl. nur *Gary*, *University of Hawaii Law Review* 1999, 593, 647.
- <sup>230</sup> *Koss*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 197, 202; *van Veen*, in: GS Walz, 757, 759; umfassend *Pfaffenzeller*, *Governance von NPOen*, 2003, S. 159 ff.
- <sup>231</sup> *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 65 m.w.N. Auch in der Praxis werden die verschiedenen Interessengruppen stärker bei der Ausgestaltung der Leitungs- und Kontrollstrukturen berücksichtigt, als dies in der Erwerbswirtschaft der Fall ist. Dies liegt wohl nicht zuletzt an dem noch zu erörternden Grund, dass niemand den Gewinn abschöpfen kann, vgl. jedenfalls für Großbritannien *Cornforth*, in: ARNOVA Conference 2001, S. 5.
- <sup>232</sup> *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 65; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 20 f. jeweils m.w.N.
- <sup>233</sup> Der Ansatz wurde zunächst von *Herwig Pfaffenzeller* in seiner Doktorarbeit entwickelt und sodann von ihm und seinem Doktorvater *Gerhard Speckbacher* in verschiedenen Artikeln verwandt, vgl. nur *Pfaffenzeller*, *Governance von NPOen*, 2003, S. 140 ff.; *Speckbacher/Pfaffenzeller*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 187, 187-211; *Speckbacher*, *NML* 2008, 295-320.
- <sup>234</sup> Die unveränderte Übernahme des Vokabulars aus der Erwerbswirtschaft mag zunächst zu Irritationen führen: Die Spende wird nicht als Investition betrachtet, sondern eher als Leistung. Zudem gehen von einer Gegenleistung oder Rendite nur wenige Spender aus, weil sie selbst nichts Materielles zurückerhalten wollen. Aber auch eine Leistung oder Investition zugunsten eines Dritten ist denkbar. Die Gegenleistung oder Rendite erhält dann nicht der Spender, sondern der Leistungsempfänger. Die Irritation stammt also letztlich daher, dass selten in Dreiecksbeziehungen gedacht wird.
- <sup>235</sup> Jedenfalls bei einer Schenkung unter Auflage stünde ihm zumindest ein theoretisches Recht auf Rückerstattung zu, wenn diese nicht auflagengemäß eingesetzt wurde, vgl. *Kersting*, *Non Profit Law Yearbook* 2006, 57, 70 ff.; *von Hippel*, *Grundprobleme von NPOen*, 2007, S. 250; *Hartnick*, *Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen*, 2007, S. 655 f. Insoweit juristisch zumindest ungenau *Speckbacher/Pfaffenzeller*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 187, 204, die davon ausgehen, es gäbe keine Rückerstattungsmöglichkeit der Spende.
- <sup>236</sup> Die Übersetzung von *holdup* bereitet Schwierigkeiten. In der Literatur wird häufig der Vergleich mit einem *Raubüberfall* angestellt, was jedoch die enttäuschte Hoffnung nicht hinreichend übersetzt.

- <sup>237</sup> Sie kommt damit der engen Definition von *Freeman/Reed*, California Management Review 1983, 88, 91 nahe.
- <sup>238</sup> *Schanz*, Organisationsgestaltung, S. 1 f.
- <sup>239</sup> *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 27.
- <sup>240</sup> *Jegers*, NML 2009, 143, 146; *Bašić*, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 82 f. m.w.N.
- <sup>241</sup> *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 20.
- <sup>242</sup> *Siebart*, in: Professional Services, 223, 230; *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 26 f.; *von Moss*, in: Gutes besser tun, 45, 48; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 256; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 26; *Caers/Du Bois [u.a.]*, NML 2006, 25, 30; *Enjolras*, NVSQ 2009, 761, 776; *Bašić*, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 72. Empirisch zu den Motiven des Leitungsoigans in Stiftungen *Sandberg/Mecking*, Vergütungsstudie, 2007, S. 101 ff.; am wichtigsten ist danach das Gefühl, etwas Gutes zu tun.
- <sup>243</sup> Vgl. zusammenfassend *Caers/Du Bois [u.a.]*, NML 2006, 25, 31 m.w.N., auch zu empirischen Belegen für diese Hypothese.
- <sup>244</sup> *Caers/Du Bois [u.a.]*, NML 2006, 25, 31.
- <sup>245</sup> *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 246 f.; *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 27; *Jakob*, Schutz der Stiftung, 2006, S. 530; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 28; *de Andrés-Alonso/Cruz [Hrsg.]*, NML 2006, 588, 589; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 245 Fn. 1; *Ott*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 11, 17. *Van Veen*, in: GS Walz, 757, 760 ist insoweit kritisch, findet aber auch Regeln zur Verhinderung und Sanktionierung von Missbrauch und fehlerhafter Pflichtenwahrnehmung unverzichtbar.
- <sup>246</sup> Empirische Unterstützung für einen guten Verwalter gaben die Studien von *Taylor/Chait [u.a.]*, NVSQ 1991, 207, 212 ff. und *Zimmer/Rauschenbach*, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, 2005, S. 29 ff. Nachweise für einen Prinzipal-Agenten-Konflikt fanden etwa *Du Bois/Caers [u.a.]*, NML 2009, 165-183 durch ein „Discreet Choice Experiment“. Vgl. auch *Theuvsen*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 37, 56 und *Caers/Du Bois [u.a.]*, NML 2006, 25, 37 jeweils m.w.N.
- <sup>247</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 256; *Deffland*, Transparenzstandards im Dritten Sektor, 2007, S. 45.
- <sup>248</sup> Statt aller *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 70.
- <sup>249</sup> *Van Puyvelde/Caers [u.a.]*, NVSQ 2012, 431, 327.
- <sup>250</sup> *Jensen*, Bank of America Journal of Applied Corporate Finance 2001, Band 14, Ausgabe 3, 8-21, zitiert nach *Speckbacher/Pfaffenzeller*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 187, 200.
- <sup>251</sup> *Koss*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 197, 202.
- <sup>252</sup> *Siebart*, in: Professional Services, 223, 239; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 316 f. m.w.N.; *Bašić*, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 71;

drastisch auch *Fama/Jensen*, JLE 1983, 301, 319, nach denen ohne Kontrolle wenig Sicherheit gegen betrügerische Absprachen und Enteignung der Spender droht.

- <sup>253</sup> Hier werden die wesentlichen Kontrollmechanismen dargestellt; zur Kontrolle durch die Öffentlichkeit und das sog. „shaming“ s. *Schmidt-Schmiedebach*, Stiftung und Governance Kodex, 2016, S. 254 ff.
- <sup>254</sup> Ausführlich *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 214 ff. m.w.N.
- <sup>255</sup> Gem. § 58 Nr. 4 BGB sollte dies näher in der Satzung geregelt sein. Als Beispiele für ein derartiges Interesse nennt die Kommentarliteratur etwa eine Gefährdung des Vereinszwecks, eine Erforderlichkeit der Satzungsänderung oder ein Zuständigkeitsstreit zwischen zwei Vereinsorganen, vgl. *Weick*, in: Staudinger, § 36 Rn. 2.
- <sup>256</sup> In Gesamtanalogie zu §§ 122 Abs. 2 AktG, 50 Abs. 2 GmbHG, 35 Abs. 2 GenG umfasst das Einberufungsrecht zudem das Recht, die Tagesordnung zu ergänzen, vgl. *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 225 ff.
- <sup>257</sup> *Grunewald*, ZIP 1989, 962, 962; *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 2087 ff.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 526 f., 534.
- <sup>258</sup> Weiterführend *K. Schmidt*, Gesellschaftsrecht, S. 695; *Weick*, in: Staudinger, § 27 Rn. 27; *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 2667 ff.; *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 289; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 535 ff.; *Elmenhorst/Dörfer*, npoR 2015, 177 ff.; vgl. grundlegend zur Entlastung auch *Weitemeyer*, ZGR 2005, 280-308.
- <sup>259</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 128 ff.; zu den Einschränkungen bei in der Satzung festgelegten Zuständigkeitsbereichen vgl. *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 156.
- <sup>260</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 140.
- <sup>261</sup> BGHZ 24, 47, 53 ff.; *Grunewald*, Gesellschaftsrecht, 2.A. Rn. 29; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 194 f.; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 247; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 522, 537 ff. m.w.N.
- <sup>262</sup> *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 2249 ff.; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 180 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 525 f.; 535. Der dort zu findende Verweis auf § 826 BGB überzeugt nicht; § 826 BGB betrifft die Schadensersatzpflicht, die Unwirksamkeit der Abberufung wegen Verstoßes gegen die guten Sitten folgt hingegen aus § 138 BGB.
- <sup>263</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 217.
- <sup>264</sup> Vgl. *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 219 ff.; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 243, auch zu der Frage, inwieweit dies durch die Satzung beschränkt werden kann.
- <sup>265</sup> BGH, NJW 2008, 69; BGHZ 59, 369, 372; *K. Schmidt*, Gesellschaftsrecht, S. 697. Vermehrt wird in der Literatur für eine analoge Anwendung der aktienrechtlichen



- Anfechtungsnormen plädiert, vgl. statt aller *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 32 Rdnr. 56 m.w.N. Der BGH lehnt dies jedoch weiterhin ab BGH, NJW 2008, 69, 72.
- <sup>266</sup> BGHZ 90, 92; BGHZ 110, 323; eingehend *Habersack*, Die Mitgliedschaft, 1996, *passim*.
- <sup>267</sup> Statt aller *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 246 ff. m.w.N.
- <sup>268</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 168, 180.
- <sup>269</sup> Vgl. zur Entlastung nach § 120 AktG *Weitemeyer*, ZGR 2005, 280, 280 ff.
- <sup>270</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 521 m.w.N.
- <sup>271</sup> *K. Schmidt*, Informationsrechte in Gesellschaften und Verbänden, 1984, S. 56; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 202; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 541.
- <sup>272</sup> *Grunewald*, ZIP 1989, 962, 962; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 203.
- <sup>273</sup> *Seiler*, in: MünchKomm BGB, § 666 Rn. 5; *K. Schmidt*, Gesellschaftsrecht, S. 695; *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 96 ff.; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 203.
- <sup>274</sup> *Seiler*, in: MünchKomm BGB, § 666 Rn. 5; *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 281; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 203 f.
- <sup>275</sup> BGH, DStR 2003, 847; *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 1468; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 204; ohne Einschränkung, aber ohne Argument und unter Bezugnahme auf das genannte BGH-Urteil *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 281a.
- <sup>276</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 206; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 542; *Grunewald*, ZIP 1989, 962, 962 scheint generell einen Beschluss zur Auskunftserteilung für nötig zu halten.
- <sup>277</sup> Ebenso *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 207 f. Dagegen *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 2647, der dafür eine Satzungsregelung erforderlich hält. Ähnlich *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 281, der eine derartige Pflicht auch bei einem entsprechenden Vereinsbrauch annimmt.
- <sup>278</sup> *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 1463; unklar *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 281.
- <sup>279</sup> *K. Schmidt*, Informationsrechte in Gesellschaften und Verbänden, 1984, S. 56 f.; *Grunewald*, ZIP 1989, 962, 963 f.; *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 38 Rn. 37; *Hadding*, in: Soergel, § 38 Rn. 17 jedenfalls für kleine Vereine; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 244; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 542; ausführlich *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 264 ff. Gegen ein gesetzliches, individuelles Informationsrecht in der Mitgliederversammlung und insoweit wenig überzeugend *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 100 f.
- <sup>280</sup> *Kalss/Aburumieh*, Non Profit Law Yearbook 2005, 125, 145; *Segna*,

Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 269.

- <sup>281</sup> Sehr weitgehend etwa *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 269; jedenfalls dahin neigend *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 281; restriktiver die wohl h.M. vor allem zu großen Vereinen *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 38 Rn. 38; *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 1474 ff. m.w.N.; jedenfalls ein Einsichtsrecht, wenn dies keinem offensichtlich gesetzes- oder satzungswidrigen Zweck dient, befürworten *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 336; gänzlich ablehnend *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 106 f.
- <sup>282</sup> Das LG Stuttgart, NJW-RR 2001, 1478, 1479 verneinte ein Auskunftsrecht, das LG Mainz, BB 1989, 812 bejahte ein Einsichtsrecht.
- <sup>283</sup> Vor den Gefahren der Auslagerung in eine gGmbH warnt auch *Schuhen*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 73, 78: Der Trägerverein könne „zu einem redundanten organisatorischen Anhängsel ohne Gestaltungsanspruch mutieren.“
- <sup>284</sup> *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 27; *Segna*, NZG 2002, 1048, 1051.
- <sup>285</sup> *Adams/Maßmann*, ZRP 2002, 128, 128; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 76 m.w.N. Sehr viel optimistischer insoweit *Grunewald*, ZIP 1989, 962, 962, die annimmt, der Vorstand werde ordnungsgemäß Auskunft erteilen, um seine Wiederwahl nicht zu gefährden. Ein Vorstand, der Ineffektivität oder Missbrauch zu verbergen hat, wird jedoch seine Wiederwahl nicht durch eine Aufklärung gefährden wollen.
- <sup>286</sup> Etwa die bereits zitierten BGH, DStR 2003, 847; LG Mainz, BB 1989, 812; LG Stuttgart, NJW-RR 2001, 1478.
- <sup>287</sup> I.E. ähnlich *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 62 f.
- <sup>288</sup> KG, NJW 1962, 1917; ausführlich zu einem Verbot der Selbstentmündigung gem. § 138 BGB *Steinbeck*, Vereinsautonomie, 1999, S. 26 f. sowie 41 ff.; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 242 ff.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 532 ff.
- <sup>289</sup> *Nicklisch*, Inhaltskontrolle von Verbandsnormen, 1982, S. 23 ff.; *Steinbeck*, Vereinsautonomie, 1999, S. 15 f.
- <sup>290</sup> BVerfGE 50, 290, 354; ähnlich BVerfGE 83, 341, 359.
- <sup>291</sup> BVerfGE 83, 341, 359.
- <sup>292</sup> *Steinbeck*, Vereinsautonomie, 1999, S. 23 f.; *Vieweg*, Normsetzung und – anwendung, 1990, S. 169 ff.
- <sup>293</sup> BVerfGE 83, 341, 359; *Heckelmann*, AcP 1979, 1, 36; *Steinbeck*, Vereinsautonomie, 1999, S. 28 m.w.N.
- <sup>294</sup> Statt aller *Steinbeck*, Vereinsautonomie, 1999, S. 141 ff., 225 f. m.w.N.
- <sup>295</sup> Vgl. den Nachweis auf ein Gutachten von 1936 bei *Weick*, in: Staudinger, § 32 Rn. 6.
- <sup>296</sup> *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 32 Rn. 10; *Hadding*, in: Soergel, § 32 Rn. 4; a.A. *Weick*, in: Staudinger, § 32 Rn. 6, der auf die Möglichkeit eines Vereinsaustritts hinweist.

- <sup>297</sup> *Weick*, in: Staudinger, § 32 Rn. 6; *Hadding*, in: Soergel, § 32 Rn. 4.
- <sup>298</sup> KG, NJW 1962, 1917; *Weick*, in: Staudinger, § 37 Rn. 3; *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 1267; jedenfalls eine Schwelle von 20% ist zulässig nach BayOblG, NJW-RR 2001, 1479. Gegen die Zulässigkeit einer über 10% liegenden Quote *Reuter*, in: MünchKomm BGB § 37 Rn. 3; *Hadding*, in: Soergel, § 37 Rn. 5; ausführlich *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 226 ff. mit dem interessanten Vorschlag, *de lege ferenda* eine Maximalgrenze in Form einer absoluten Mitgliederzahl einzuführen.
- <sup>299</sup> So die bislang die h.M., vgl. etwa OLG Frankfurt, NJW 1983, 2576 (allerdings für einen kirchlichen Verein); *Hadding*, in: Soergel, § 33 Rn. 6 f.; *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 135 f.; *Heckelmann*, AcP 1979, 1, 36 f.; *Steinbeck*, Vereinsautonomie, 1999, S. 84. Sehr viel restriktiver ein kleiner Teil der Lehre, etwa *K. Schmidt*, Gesellschaftsrecht, S. 83 ff.; restriktiv auch OLG Celle, NJW-RR 1995, 1273. Vermittelnd eine stärker werdende Meinung, die jedenfalls die Kompetenz-Kompetenz bei der Mitgliederversammlung sieht: *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 335 ff.; *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 33 Rn. 15 ff. Eingehend *Wiesner*, Korporative Strukturen bei der Stiftung bürgerlichen Rechts, 2012, *passim*.
- <sup>300</sup> *Weick*, in: Staudinger, § 27 Rn. 25; *Heckelmann*, AcP 1979, 1, 35. Sehr viel restriktiver *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 38 Rn. 38, der einen Verstoß gegen Treu und Glauben (§ 242 BGB) in jeglicher Einschränkung des Informationsrechts sieht - allerdings unter alleiniger und etwas missverständlicher Bezugnahme auf *K. Schmidt*, Informationsrechte in Gesellschaften und Verbänden, 1984, S. 42 f., der § 242 BGB nicht als Grundlage, sondern als Schranke für ein Informationsrecht diskutiert.
- <sup>301</sup> Diese laufen im Zweifel parallel, vgl. nur BGHZ 113, 237, ausführlich *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 184 ff.; zur Stiftung *Nauck*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 27, 39 ff.
- <sup>302</sup> *Hadding*, in: Soergel, § 27 Rn. 7; *Lunk/Rawert*, Non Profit Law Yearbook 2001, 91, 94 ff.; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 169 ff.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 534.
- <sup>303</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 172 ff. Wie bereits erwähnt müssen gem. §§ 9 Abs. 4, 15 Abs. 2 PartG jedoch in Parteien die Vorstandsmitglieder in der Hauptversammlung gewählt werden.
- <sup>304</sup> *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 27 Rn. 31; *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 268; *Heckelmann*, AcP 1979, 1, 37; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 181 ff.
- <sup>305</sup> *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 27 Rn. 48; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 191.
- <sup>306</sup> LG Bremen, Rpfleger 1990, 262; *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 196; *Habersack*, Die Mitgliedschaft, 1996, S. 297 f.; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 280.
- <sup>307</sup> *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 1485 f.; ausführlich auch *Segna*,

- Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 220 ff.
- <sup>308</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 224 f.; *Adams/Maßmann*, ZRP 2002, 128, 128 und *Maßmann*, Nonprofits, 2003, S. 44 f. bezeichnen die Fördermitglieder als „registrierte Dauerzahler“ ohne Kontroll-, Informations- und Entscheidungsrechte. Grundlegend zu differenzierten Mitgliederstrukturen, *Dehesselles/Voß*, Die Mediatisierung von Mitgliederrechten im Verein, 2014, S. 55 ff.
- <sup>309</sup> OLG Celle, WM 1988, 495 verlangte zumindest ein Schiedsverfahren; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 281; wohl auch *Hadding*, in: Soergel, § 38 Rn. 17.
- <sup>310</sup> Weitergehend *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 216 ff.; *van Randenborgh*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 2 Rn. 223 ff.; *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 5743 ff.; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 285 ff.; *Dehesselles/Voß*, Die Mediatisierung von Mitgliederrechten im Verein, 2014, S. 58 ff.
- <sup>311</sup> Monografisch wurde dies aufgearbeitet von *Leuschner*, Das Konzernrecht des Vereins, 2011, *passim*; *Schwab*, Haftung bei verbundenen Non-Profit-Vereinen, 2013, *passim*.
- <sup>312</sup> Eine weitere ist etwa die Bildung von Abteilungen, vgl. *Dehesselles/Voß*, Die Mediatisierung von Mitgliederrechten im Verein, 2014, S. 61 ff.
- <sup>313</sup> Vgl. zu den Rechtstatsachen etwa *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 79 ff.; *Sprengel*, Vereinskonzernrecht, 1998, S. 39 ff.
- <sup>314</sup> Statt aller *Hadding*, in: Soergel, § 38 Rn. 5 m.w.N.
- <sup>315</sup> *Reuter*, in: MünchKomm BGB, Vor § 21 Rn. 128; *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 5671; *van Randenborgh*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 2 Rn. 183.
- <sup>316</sup> Dieser wird auch Zentralverein, Hauptverein/-verband oder Großverein/-verband genannt, vgl. *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 5673; *van Randenborgh*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 2 Rn. 184.
- <sup>317</sup> *Reuter*, in: MünchKomm BGB, Vor § 21 Rn. 128; *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 5673 ff.; *van Randenborgh*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 2 Rn. 1.
- <sup>318</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 45; *Segna*, NZG 2002, 1048, 1049.
- <sup>319</sup> Die weiteren Ausgestaltungen sind insb. im Zentralverband zu finden. Da diese Konstruktionen jedoch nicht immer in Reinform bestehen, wird hier nicht weiter differenziert. Speziell zu dem Verhältnis von Vereinsverband und Mitgliedsverein vgl. *Reuter*, in: MünchKomm BGB, Vor § 21 Rn. 131 ff.; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 51 ff.
- <sup>320</sup> *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 5677, 5688; *van Randenborgh*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 2 Rn. 195 f.; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 46 f.
- <sup>321</sup> *Van Randenborgh*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 2 Rn. 203; *Segna*,

Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 47.

- <sup>322</sup> *Reuter*, in: MünchKomm BGB, Vor § 21 Rn. 151; *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 5695; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 172 ff. Gem. §§ 9 Abs. 4, 15 Abs. 2 PartG müssen jedoch in Parteien die Vorstandsmitglieder in der Hauptversammlung gewählt werden.
- <sup>323</sup> *Reuter*, in: MünchKomm BGB, Vor § 21 Rn. 149; zu weiteren Einflussmöglichkeiten auf die Satzung vgl. *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 47 f. m.w.N.
- <sup>324</sup> *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 5706.
- <sup>325</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 48.
- <sup>326</sup> *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 5701 ff.; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 48.
- <sup>327</sup> *Heckelmann*, AcP 1979, 1, 35; *Nicklisch*, Inhaltskontrolle von Verbandsnormen, 1982, S. 43; *Bär*, Schranken der inneren Vereinsautonomie, 1996, S. 181; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 62; *Maßmann*, Nonprofits, 2003, S. 44 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 554.
- <sup>328</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 49, 180. Zudem hängt die Disziplinierungswirkung der Bestellungs- und Abberufungskompetenz auch von der Attraktivität des Amtes ab, vgl. *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 216.
- <sup>329</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 170 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 526.
- <sup>330</sup> Ähnlich für den Gesamtvereinsvorstand *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 172; teilweise ist das Ermessen jedoch beschränkt, vgl. *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 5695.
- <sup>331</sup> *Adams/Maßmann*, ZRP 2002, 128, 128; *Maßmann*, Nonprofits, 2003, S. 45; insgesamt kritisch auch *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 44 ff. *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 168 f. geht hingegen von einer Kontrollfunktion in Dachverbänden aus.
- <sup>332</sup> Entwurf eines Verbände-Gesetzes von der Kommission des Bundesvorstandes der FDP „Gesellschaftliche Großorganisationen“, abgedruckt in RdA 1977, S. 235 ff.
- <sup>333</sup> Bei einer Studie über große gemeinnützige Organisationen gehörten knapp 50% der befragten Organisationen einer Konzernstruktur an, *IöS/KPMG [u.a.]*, Wirkungsorientierte Steuerung in NPOen, 2013, S. 12. Vgl. auch Ziff. I Arbeitshilfen 182; *May*, R&B 2014, 11, 19.
- <sup>334</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 71; *Segna*, NZG 2002, 1048, 1051; *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 27; *Schuhen*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 73, 78; *May*, R&B 2014, 11, 19. In den USA sind Fälle bekannt, in denen die Organisationsleitung sich oder Verwandten mit übermäßigen Leistungen durch Tochtergesellschaften begünstigten, vgl. *Maßmann*, Nonprofits, 2003, S. 155 ff. m.w.N.
- <sup>335</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 130; ähnlich *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 544.

- <sup>336</sup> Liegt ein wichtiger Grund vor, besteht jedoch ein Anspruch auf Mitteilung der Mitgliederadressen, vgl. *OLG München*, Urteil v. 15.11.1990 (19 U 3483/90). Ebenso *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 227 f., der eine gesetzlich verankerte absolute Mitgliederhöchstzahl befürwortet.
- <sup>337</sup> *Von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 242 ff.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 532 ff.
- <sup>338</sup> So kann etwa ein Zustimmungsvorbehalt für besonders bedeutsame Geschäftsführungsmaßnahmen (*Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 129) oder eine über § 666 BGB hinausgehende Rechenschaftspflicht (*K. Schmidt*, Informationsrechte in Gesellschaften und Verbänden, 1984, S. 56) in der Satzung verankert werden.
- <sup>339</sup> *Bär*, Schranken der inneren Vereinsautonomie, 1996, S. 368.
- <sup>340</sup> Vgl. exemplarisch die Untersuchung von *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, *passim*.
- <sup>341</sup> *Assenmacher*, Zwischen Biotop und Sumpf, ÖKO-TEST 2002, 86, 90 ff.
- <sup>342</sup> Die Satzung wurde zuletzt am 2.4.2014 abgerufen unter [http://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/GP\\_Satzung\\_als\\_Doppelseiter.pdf](http://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/GP_Satzung_als_Doppelseiter.pdf).
- <sup>343</sup> Die folgenden Informationen sind dem Artikel *Biermann*, Das gelbe Königreich, ZEIT ONLINE v. 16.2.2014 entnommen; vorausschauend insoweit aber auch schon *Segna*, NZG 2002, 1048, 1050.
- <sup>344</sup> *Seibel*, Funktionaler Dilettantismus, 1994, S. 186; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 221; *Schuhen*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 73, 78 f.
- <sup>345</sup> *Seibel*, Funktionaler Dilettantismus, 1994, S. 186; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 218 f. weisen auf die Autoritätskonflikte hin.
- <sup>346</sup> Weiterführend *Pentz*, in: MünchKomm AktG, § 23 Rn. 148 m.w.N.
- <sup>347</sup> Häufig wird vom Leitbild eines Geselligkeits- und Honoratiorenvereins gesprochen, vgl. nur *Bär*, Schranken der inneren Vereinsautonomie, 1996, S. 365; *Segna*, NZG 2002, 1048, 1048.
- <sup>348</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 554. Auch in den USA werden *board members* von *non profit organizations* selten verklagt, *Block*, in: *Understanding NPOs*, 7, 13.
- <sup>349</sup> Im Ansatz ähnliche Überlegungen finden sich bei *Fama/Jensen*, JLE 1983, 301, 319; *Hansmann*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 60, 64; *Picot/Dietl [Hrsg.]*, *Organisation*, S. 292 f.; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 63.
- <sup>350</sup> Vgl. zum trichotomen System etwa *Schuhen*, *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*, 2002, S. 67 f.; *Schuhen*, in: *Jahrbuch RÖDS 2009/2010*, 73, 82 f.; *Eichhorn*, in: *FS Oettle*, 45, 45 ff; implizit etwa *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 63.

- <sup>351</sup> Freilich ist der Nutzen für das Mitglied in einem mitgliedernützigen Verein höher als in einem fremdnützigen Verein, vgl. von *Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 265 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 526.
- <sup>352</sup> Weitergehend *Schäfer/Ott*, Lehrbuch der ökonomischen Analyse des Zivilrechts, S. 656.
- <sup>353</sup> *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 27.
- <sup>354</sup> *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 32 f.; 111; *Selbig*, Förderung und Finanzkontrolle, 2006, S. 289.
- <sup>355</sup> Vgl. zu dem Begriff nur *Binder*, Regulierungsinstrumente und Regulierungsstrategien im Kapitalgesellschaftsrecht, 2012, S. 238 m.w.N.
- <sup>356</sup> Siehe auch C.III.3.d).
- <sup>357</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 554.
- <sup>358</sup> *Hansmann*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 60, 68; *Bär*, Schranken der inneren Vereinsautonomie, 1996, S. 178; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 63.
- <sup>359</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 553 f.; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 177 f.
- <sup>360</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 554.
- <sup>361</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 273 f. Da es schon an deren Durchsetzung fehlt, muss hier nicht mehr detailliert auf den Haftungsmaßstab eingegangen werden; vgl. dafür nur *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 271 ff.
- <sup>362</sup> Erstaunlicherweise fordert auch das BVerfG ein höheres Maß an ausgestaltenden gesetzlichen Regelungen für Kapitalgesellschaften als für Vereine und übersieht damit Ausmaß und Bedeutung großer Vereine, s. BVerfGE 50, 290, 359.
- <sup>363</sup> Vgl. nur die verschiedenen Überlegungen der in letzter Zeit erschienen Monographien, etwa: *Bär*, Schranken der inneren Vereinsautonomie, 1996, *passim*; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, *passim*; von *Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, *passim*; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, *passim*.
- <sup>364</sup> Vgl. nur den Entwurf eines Verbände-Gesetzes von der Kommission des Bundesvorstandes der FDP „Gesellschaftliche Großorganisationen“, abgedruckt in RdA 1977, S. 235 ff., sowie den Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung von Transparenz und Beschränkung von Machtkonzentration in der deutschen Wirtschaft v. 30 Januar 1995, BT-Drucks. 13/367.
- <sup>365</sup> Statt aller *Reuter*, NZG 2009, 1368, 1368 mit dem Verweis auf das häufig zitierte Zitat, das BGB-Vereinsrecht sei ein Recht für „Skat-, Kegel-, Rauch-, und Saufvereine“.
- <sup>366</sup> Vgl. auch *Bär*, Schranken der inneren Vereinsautonomie, 1996, S. 178 f.
- <sup>367</sup> Ähnlich *Ziff*. 2.4 Arbeitshilfen 182; *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 111 f.; *Bär*, Schranken der inneren Vereinsautonomie, 1996, S. 181; *Schuhen*,

Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 27; *Adams/Maßmann*, ZRP 2002, 128, 128; *Maßmann*, Nonprofits, 2003, S. 44; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 254, 554; *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 53, 72; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 548; *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 541; *Roth/Bangert*, Erste Erfahrungen mit der Umsetzung der VDD-Arbeitshilfen, S. 3; *Leuschner*, npoR 2016, 99, 104; ebenso die SPD in ihrem Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung von Transparenz und Beschränkung von Machtkonzentration in der deutschen Wirtschaft v. 30.1.1995, BT-Drucks. 13/367, S. 29.

- <sup>368</sup> Grundlegend hierzu *Weber*, Die gemeinnützige Aktiengesellschaft, 2014, *passim*.
- <sup>369</sup> Grundlegend hierzu *Ullrich*, Gesellschaftsrecht und steuerliche Gemeinnützigkeit, 2011, S. 99 ff. sowie die noch nicht veröffentlichte Habilitationsschrift von *Gregor Roth*, Die gemeinnützige GmbH, *passim*.
- <sup>370</sup> Vgl. nur *Wicke*, in: MünchKomm GmbHG, § 3 Rn. 148 ff. m.w.N.
- <sup>371</sup> Etwas anderes gilt nur, soweit die Gesellschafter ihrerseits steuerbegünstigte Zwecke verfolgen, vgl. nur *Weidmann/Kohlhepp*, Die gemeinnützige GmbH, 2009, § 3 Rn. 64.
- <sup>372</sup> I.E. ähnlich *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 178; *Caers/Du Bois [u.a.]*, NML 2006, 25, 30; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 249; *Hansmann*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 60, 64; *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 536.
- <sup>373</sup> Vgl. etwa *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 576 ff.
- <sup>374</sup> Für den Verein etwa ausführlich *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 2608 ff.; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 120; generell *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 423, 576.
- <sup>375</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 193 f.; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 249 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 581 ff.; *Kiehte*, NZG 2007, 810, 813; *Werner*, ZEV 2009, 366, 370.
- <sup>376</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 576. Ob auch ohne Satzungsbestimmung derjenige Vorstand, der durch Kooptation bestellt wird, ein Abberufungsrecht einzelner Vorstandsmitglieder aus wichtigem Grund besitzt, ist in der Praxis nicht geklärt und in der Wissenschaft umstritten. Dafür etwa *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 581; dagegen *Weick*, in: Staudinger, § 27 Rn. 3.
- <sup>377</sup> *Von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 245.
- <sup>378</sup> *K. Schmidt*, Gesellschaftsrecht, S. 692; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 576.
- <sup>379</sup> Die größte Ähnlichkeit besteht in den wenigen Organisationen, in denen nur ein Teil der Vorstandsmitglieder eine Vergütung erhält. Doch auch dann sind die ehrenamtlichen Vorstände grds. zur Geschäftsführung verpflichtet.



- <sup>380</sup> *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 536 m.w.N.
- <sup>381</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 170.
- <sup>382</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 578.
- <sup>383</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 581 ff.
- <sup>384</sup> *Grunewald*, Gesellschaftsrecht, 2. A. Rn. 38; *Grunewald*, ZIP 1989, 962, 964; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 194; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 539, 583; *Werner*, ZEV 2009, 366, 370 f.
- <sup>385</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 873 m.w.N.; i.E. ebenso für die Stiftung *Schmidt-Schmiedebach*, Stiftung und Governance Kodex, 2016, S. 134 ff.; a.A. *Proeller/Siebart [u.a.]*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 253, 253, die mit einer schwer verständlichen Begründung behaupten, es gäbe eine unabhängige und objektive Überwachungsfunktion innerhalb der Leitung.
- <sup>386</sup> Dazu ausführlich unten F.I.
- <sup>387</sup> BGBI. I, 1969, S. 2142.
- <sup>388</sup> *Von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 245; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 583 Fn. 382.
- <sup>389</sup> *Kalss/Aburumieh*, Non Profit Law Yearbook 2005, 125, 142
- <sup>390</sup> *Panjas*, neue Caritas 2012, 32. Über ein Aufsichtsorgan verfügten zwar 75,4% der Organisationen; wahrscheinlich werden viele jedoch die Mitgliederversammlung als Aufsichtsorgan qualifiziert haben.
- <sup>391</sup> *Bundesverband Deutscher Stiftungen*, StiftungsStudie 2010, S. 14; vgl. auch die genaue Aufschlüsselung nach Gremium bei *Bundesverband Deutscher Stiftungen*, Verzeichnis Deutscher Stiftungen I, 2011, S. 90.
- <sup>392</sup> Dies sieht man auch daran, dass das Aufsichtsorgan im Vereinsrecht wenig behandelt wird, vgl. etwa die knappe Erörterung bei *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 2867-2874.
- <sup>393</sup> Für den Verein etwa *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 2871; daneben lassen sich auch viele weitere Gremien denken, vgl. für die Stiftung etwa *Gronemann*, Stiftung & Sponsoring 2002, 5, 6.
- <sup>394</sup> *Meier-Ziegler*, ArchsozArb 1993, 48, 56 f.; *Tiebel*, Management in NPOen, 2006, Vorwort; *Burgards*, ZStV 2015, 1, 3; *Schmidt-Schmiedebach*, Stiftung und Governance Kodex, 2016, S. 69 ff.
- <sup>395</sup> Zu den Kontrollmöglichkeiten dieser Leistungsempfänger siehe bereits C.III.1.e).
- <sup>396</sup> *Blydt-Hansen*, Die Rechtsstellung der Destinatäre, 1998, *passim*; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 678; *Thymm*, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 297.
- <sup>397</sup> Vgl. hierzu etwa *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 269; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 671 ff.
- <sup>398</sup> RG JW 1909, 160; ein besonderes Rechtsverhältnis nimmt zudem RGZ 61, 28, 35 f. an.

- <sup>399</sup> BGHZ 99, 344, 350 f.; *Blydt-Hansen*, Die Rechtsstellung der Destinatäre, 1998, S. 165 f.; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 206, 297 ff. *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 161 ff. denkt an, ob die Schenkung einen Vertrag zugunsten der Leistungsempfänger darstellt, lehnt dies aber i.E. ab. *Thymm*, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 297 ff. legt die Stiftungssatzung dergestalt aus, dass den Destinatären in einigen Fallgruppen Kontrollrechte zustehen.
- <sup>400</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 207; nur zu § 823 Abs. 1 BGB *Blydt-Hansen*, Die Rechtsstellung der Destinatäre, 1998, S. 166; generell *Hüttemann/Rawert*, in: Staudinger, § 85 Rn. 44 m.w.N (keine Geltendmachung des entstandenen Schadens im eigenen Namen oder im Wege gesetzlicher Prozessstandschaft).
- <sup>401</sup> *Blydt-Hansen*, Die Rechtsstellung der Destinatäre, 1998, S. 166 ff; nur zu § 823 Abs. 2 BGB *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 207 f. Da die Destinatäre keine rechtliche Möglichkeit zum Einschreiten haben, wird ein möglicherweise bestehender Informationsanspruch nicht weiter diskutiert. Diesen nahm das OLG Hamburg *StiftRspr* III, 106, 109 an, dagegen die h.L., vgl. etwa *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 85 Rn. 35; ausführlich auch *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 303 ff., der für einen Auskunftsanspruch aus § 242 BGB und für ein Klagerecht bei Versagen der stiftungsverfassungsrechtlichen Zuständigkeitsordnung im Wege der gewillkürten Prozessstandschaft eintritt.
- <sup>402</sup> *Hüttemann/Rawert*, in: Staudinger, § 85 Rn. 34 ff; *Jakob*, Schutz der Stiftung, 2006, S. 484 ff.; *Selbig*, Förderung und Finanzkontrolle, 2006, S. 292; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 291 m.w.N.; *Kersting*, Non Profit Law Yearbook 2006, 57, 62; *Kiehte*, NZG 2007, 810, 814. Ausführlich zur dahingehenden Auslegung der Satzung *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 319 ff.
- <sup>403</sup> *Kersting*, Non Profit Law Yearbook 2006, 57, 85 f.
- <sup>404</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 291 ff.; *Jakob*, Schutz der Stiftung, 2006, S. 484 f.; etwas weitergehend (schon wenn der Kreis der Destinatäre genau umrissen ist) *Blydt-Hansen*, Die Rechtsstellung der Destinatäre, 1998, S. 102 ff.
- <sup>405</sup> I.E. ebenso *Selbig*, Förderung und Finanzkontrolle, 2006, S. 292.
- <sup>406</sup> Ähnlich *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 687; *Witt*, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 3; zur Situation in Äthiopien vgl. *von Schönfeld*, FAS v. 1.5.2016, S. 24.
- <sup>407</sup> Im europäischen Vergleich ist dies nicht ungewöhnlich, *Hopt/von Hippel [u.a.]*, Feasibility Study, S. 70.
- <sup>408</sup> BGH, NJW 2004, 1382; *Weidenkaff*, in: Palandt, § 516 Rn. 6; *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 134 ff.; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 191 ff.
- <sup>409</sup> *Muscheler*, AcP 2003, 469, 479; *Kersting*, Non Profit Law Yearbook 2006, 57, 70 ff.; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 193.

- <sup>410</sup> *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 134 ff.; *Selbig*, Förderung und Finanzkontrolle, 2006, S. 290; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 193, *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 655; wohl auch *Muscheler*, AcP 2003, 469, 478 f. Für die Zustiftung *Muscheler*, AcP 2003, 469, 479; *Kersting*, Non Profit Law Yearbook 2006, 57, 70 ff.; *Rawert*, Non Profit Law Yearbook 2005, 165, 173 ff. Sehr viel restriktiver die ältere Rechtsprechung und Literatur, vgl. RG, JW 1913, 640, 640 und ferner *Riehmer*, Körperschaften als Stiftungsorganisationen, 1991, S. 55 f. mit zahlreichen weiteren Nachweisen zu Entscheidungen des Reichsgerichts. Überlegenswert scheint auch, von einer Zweckschenkung auszugehen, bei der herrschend nur ein Rückforderungsrecht gem. § 812 Abs. 1 S. 2 Alt. 2 BGB angenommen wird, vgl. zur Zweckschenkung nur *Weidenkaff*, in: Palandt, § 525 Rn. 11; *Koch*, in: MünchKomm BGB, § 525 Rn. 8 m.w.N.; so auch *Kersting*, Non Profit Law Yearbook 2006, 57, 70 ff., der allerdings ein Rückforderungsrecht verneint.
- <sup>411</sup> *Von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 250 f.; ähnlich auch *Rawert*, Non Profit Law Yearbook 2005, 165, 178.
- <sup>412</sup> *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 156 f.; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 251; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 655 f. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn man entgegen der h.M. an die Vereinbarung einer Auflage geringe Anforderungen stellt.
- <sup>413</sup> *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 136 ff., 147 ff.; *Selbig*, Förderung und Finanzkontrolle, 2006, S. 291; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 659 f.
- <sup>414</sup> *Von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 250 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 658.
- <sup>415</sup> *Muscheler*, AcP 2003, 469, 469 ff.; *Koch*, in: MünchKomm BGB, § 516 Rn. 100.
- <sup>416</sup> Ein sehr ausführlicher Überblick über die verschiedenen, teils sehr ausdifferenzierten Meinungen findet sich bei *Muscheler*, AcP 2003, 469, 496 ff.; vgl. ferner *Koch*, in: MünchKomm BGB, § 516 Rn. 101; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 250; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 655, 658.
- <sup>417</sup> *Hüttemann/Rawert*, in: Staudinger, § 85 Rn. 31; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 348 f.; *Selbig*, Förderung und Finanzkontrolle, 2006, S. 290; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 250; *Thymm*, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 221 ff.
- <sup>418</sup> *Kersting*, Non Profit Law Yearbook 2006, 57, 70 ff.
- <sup>419</sup> *Adams/Maßmann*, ZRP 2002, 128, 128; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 76.
- <sup>420</sup> *Wolter*, Online-Aktion gegen Karlheinz Böhms Hilfswerk, Badische Zeitung v. 29.5.13.
- <sup>421</sup> I.E. ebenso *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 76; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 268 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 656, 670.

- <sup>422</sup> *Von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 269 mit dem Verweis auf die Entscheidungen *Carl J. Herzog Foundation, Inc. v. Univ. of Bridgeport* sowie *Estate of R. Brinkley Smithers v. St. Luke's-Roosevelt Hospital* in Fn. 366.
- <sup>423</sup> *Schiffer*, Die Stiftung in der Beraterpraxis, § 5 Rn. 56; *Kersting*, Non Profit Law Yearbook 2006, 57, 70 ff.
- <sup>424</sup> Hier wird der in der Literatur verbreitete, weite Begriff der Stiftungsaufsicht zugrunde gelegt, also nicht der gesetzliche, der lediglich die laufende Kontrolle erfasst; vgl. ausführlich *Hüttemann/Rawert*, in: Staudinger, Vorbem. zu §§ 80 ff. Rn. 83; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 590.
- <sup>425</sup> *Backert*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 1256 f.; *Reuter*, Non Profit Law Yearbook 2002, 157, 170; zu den Beschränkungen der Aufsicht bei privatnützigen, insbesondere Familienstiftungen vgl. etwa *Härtl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S.86 ff.; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 278 ff.
- <sup>426</sup> *Härtl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 21 ff.; *Andrick/Suerbaum*, Stiftung und Aufsicht, 2001, § 4 Rn. 17 ff.; *Selbig*, Förderung und Finanzkontrolle, 2006, S. 290, 293; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 282; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 591.
- <sup>427</sup> Vgl. dazu *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 217 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 593 f.
- <sup>428</sup> *Andrick/Suerbaum*, Stiftung und Aufsicht, 2001, § 4 Rn. 5 ff.; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 282; *Backert*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 1264 ff.
- <sup>429</sup> Statt aller *Hüttemann/Rawert*, in: Staudinger, Vorbem. zu §§ 80 ff. Rn. 91; allerdings sieht etwa § 5 Abs. 3 HmbStiftG vor, dass die aufsichtsrechtliche Prüfung der Jahresrechnung in der Satzung abbedungen werden kann.
- <sup>430</sup> *Hüttemann/Rawert*, in: Staudinger, Vorbem. zu §§ 80 ff. Rn. 90; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 242; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 610
- <sup>431</sup> Zu der früheren Rechtslage und deren Entwicklung vgl. die wegweisenden Urteile BVerwGE 40, 347 und BVerfGE 46, 73 sowie zusammenfassend *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 210 ff.
- <sup>432</sup> BVerwGE 40, 347, 350; *Selbig*, Förderung und Finanzkontrolle, 2006, S. 293; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 210 ff.; *Backert*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 1275 ff.; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 283 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 592; *Thymm*, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 188 ff.
- <sup>433</sup> BVerwGE 40, 347, 350, 352; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 225 f.
- <sup>434</sup> BGH, NJW 1994, 184, 186; *Hüttemann/Rawert*, in: Staudinger, Vorbem. zu §§ 80 ff. Rn. 90; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 220 f.
- <sup>435</sup> Nicht näher behandelt, weil für die Kontrolle nur sekundär relevant, wird hier die in den Stiftungsgesetzen regelmäßig vorgesehene Pflicht, Name, Anschrift, Sitz,

Zweck, Vertretungsberechtigung und Zusammensetzung der vertretungsberechtigten Organe einzutragen sowie die Stiftungsbehörde über diesbezügliche Änderungen zu informieren. Vgl. dazu nur *Rawert*, in: Hüttemann/Richter/Weitemeyer, Landesstiftungsrecht, Kapitel 11.

<sup>436</sup> § 9 Abs. 2 Nr. 3 BWStG, Art. 16 Abs. 1 S. 4 BayStG, §§ 8 Abs. 1 Nr. 2 BeStG, 6 Abs. 2 S. 1 StiftGBbG, § 12 Abs. 2 Nr. 2 BremStiftG (auf Verlangen), 4 Abs. 4 HmbStiftG, 7 Nr. 2 StiftG HE, 9 Abs. 1 StiftG M-V, 11 Abs. 3 NStiftG, 7 Abs. 1 S. 1 StiftG NRW, 7 Abs. 4 RPStifG, 11 Abs. 2 Nr. 2 SaStifG, 6 Abs. 1 SächsStiftG (mit Bestätigungsvermerk), 7 Abs. 5 StiftG LSA, 10 Abs. 1 SHSTiftG, 8 Abs. 4 S. 1 ThürStiftG. Weiterführend *Spiegel*, in: Hüttemann/Richter/Weitemeyer, Landesstiftungsrecht, Kapitel 20; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 608; *Backert*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 1315 ff.; *Krimmer/Weitemeyer [u.a.]*, Transparenz im Dritten Sektor, 2014, S. 92 ff. Ein Haushaltsplan ist nicht mehr erforderlich, entgegen der Meinung von *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 609 auch nicht in Rheinland-Pfalz.

<sup>437</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 168.

<sup>438</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 168 ff.

<sup>439</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 170 ff.

<sup>440</sup> *Härtl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 143.

<sup>441</sup> § 9 Abs. 1 BWStG, Art. 12 Abs. 3 S. 1 BayStG, §§ 9 Abs. 1 BeStG, 7 Abs. 2 S. 1 StiftGBbG, 12 Abs. 1 S. 1, 2 BremStiftG, 6 Abs. 1 HmbStiftG, 12 Abs. 1 S. 1 StiftG HE, 5 StiftG M-V, 11 Abs. 1 S. 1 NStiftG, 7 Abs. 3 StiftG NRW, 9 Abs. 3 RPStifG (nur bei Verdacht), 11 Abs. 1 SaStifG, 7 Abs. 1 S. 1 SächsStiftG, 10 Abs. 2 S. 1 StiftG LSA, 8 Abs. 2 S. 1 SHSTiftG, 12 Abs. 3 S. 1 ThürStiftG.

<sup>442</sup> Das Recht zu besonderen Prüfungsmaßnahmen ergibt sich aus Art. 12 Abs. 3 S. 2 BayStG, §§ 9 Abs. 2 BeStG, 7 Abs. 2 S. 2 StiftGBbG, 6 Abs. 1 HmbStiftG, 12 Abs. 1 S. 2 StiftG HE, 7 Abs. 1 S. 2 NStiftG, 7 Abs. 1 S. 2 SächsStiftG, 10 Abs. 2 S. 2 StiftG LSA, 8 Abs. 2 S. 1 SHSTiftG, 12 Abs. 3 S. 2 ThürStiftG. Ein Recht zur Gesamtprüfung ergibt sich aus Art. 16 Abs. 4 BayStG, §§ 7 Abs. 2 S. 3 StiftGBbG, 12 Abs. 1 S. 3 BremStiftG, 6 Abs. 1 HmbStiftG, 12 Abs. 1 S. 2 StiftG HE, 5 StiftG M-V, 11 Abs. 4 S. 2 NStiftG, 7 Abs. 3 StiftG NRW, 9 Abs. 3 RPStifG (nur bei Verdacht), 11 Abs. 4 SaStifG, 6 Abs. 3 SächsStiftG (von Dritten verlangen), 10 Abs. 3 StiftG LSA, 9 Abs. 3 S. 1 SHSTiftG.

<sup>443</sup> Vgl. dazu *Schulte*, in: Hüttemann/Richter/Weitemeyer, Landesstiftungsrecht, Rn. 29.6 ff.; *Andrick/Suerbaum*, Stiftung und Aufsicht, 2001, § 7 Rn. 7 ff; *Backert*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 1295 ff; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 241 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 610.

<sup>444</sup> Vgl. dazu *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 246 ff.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 611.

<sup>445</sup> Anders ist dies nur gem. § 9 Abs. 3 StiftGRhPf, nach dem die Stiftungsaufsicht nur ergänzende Auskünfte einholen kann, wenn Anhaltspunkte vorliegen, dass bei der

Verwaltung der Stiftung gegen das Stiftungsgesetz oder die Satzung verstoßen wurde.

<sup>446</sup> Die Anerkennung wurde bis 2002 als Stiftungsgenehmigung bezeichnet, die Änderung ist rein sprachlicher Natur, vgl. nur *Hüttemann/Rawert*, in: Staudinger, § 80 Rn. 3 f. Zu der Frage, ob die Stiftungsaufsicht besondere Organisationserfordernisse verlangen kann, vgl. *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 230 ff.

<sup>447</sup> §§ 6 S. 1, 14 Abs. 2 BWStG, Art. 5 Abs. 4 S. 1 BayStG, §§ 5 Abs. 1 S. 3 BeStG, 10 Abs. 1 S. 2 StiftGBbG, 8 Abs. 2 BremStiftG, 7 Abs. 3 HmbStiftG, 9 Abs. 1 S. 3, 3 StiftG HE, 4 Abs. 2 Nr. 2 StiftG M-V, 7 Abs. 3 S. 3 NStiftG, 5 Abs. 2 S. 3 StiftG NRW, 8 Abs. 3 RPStifG, 7 Abs. 1 SaStifG, 9 Abs. 1 S. 2 SächsStiftG, 9 Abs. 3 StiftG LSA, 5 Abs. 2 S. 1, 3 SHStiftG, 9 Abs. 3 ThürStiftG. Weiterführend *Härtl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 65 ff.; *Backert*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 1322 ff.; *Schiffer*, Die Stiftung in der Beraterpraxis, § 8 Rn. 27 ff.; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 256 ff.

<sup>448</sup> § 13 BWStG (Anzeige), Art. 19 BayStG, 7 Abs. 2 StiftG NRW, 9 SHStiftG (Anzeige).

<sup>449</sup> *Schulte*, in: Hüttemann/Richter/Weitemeyer, Landesstiftungsrecht, Rn. 29.11 ff.; *Andrick/Suerbaum*, Stiftung und Aufsicht, 2001, § 7 Rn. 16 ff.; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 250 ff.; *Backert*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 1307 ff.

<sup>450</sup> § 10 BWStG, Art. 12 Abs. 4 BayStG, §§ 9 Abs. 3 BeStG, 8 Abs. 1 StiftGBbG, 13 Abs. 1 BremStiftG, 6 Abs. 2 S. 1 HmbStiftG, 13 Abs. 1 StiftG HE, 6 Abs. 1 StiftG M-V, 12 NStiftG, 8 Abs. 1 StiftG NRW, 9 Abs. 4 S. 1 RPStifG, 12 SaStifG, 7 Abs. 2 SächsStiftG, 10 Abs. 4 StiftG LSA, 11 SHStiftG, 12 Abs. 4 S. 1 ThürStiftG. Weiterführend *Schulte*, in: Hüttemann/Richter/Weitemeyer, Landesstiftungsrecht, Rn. 29.25 ff.; *Andrick/Suerbaum*, Stiftung und Aufsicht, 2001, § 8 Rn. 2 ff.; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 259 ff.; *Backert*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 1324 f.

<sup>451</sup> §§ 8 Abs. 3 StiftGBbG, 6 Abs. 2 S. 4 HmbStiftG, 8 Abs. 3 StiftG NRW, 9 Abs. 4 S. 3 RPStifG, 12 Abs. 4 S. 3 ThürStiftG. Weiterführend *Schulte*, in: Hüttemann/Richter/Weitemeyer, Landesstiftungsrecht, Rn. 29.29 ff.; *Hof*, in: Seifart/Campenhausen, Stiftungsrechts-Hdb, § 11 Rn. 168; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 262 f.

<sup>452</sup> §§ 11 Abs. 1 BWStG, 9 Abs. 4 BeStG, 8 Abs. 1, 2 StiftGBbG, 13 Abs. 2 BremStiftG, 13 Abs. 2 StiftG HE (Anweisung), 6 Abs. 2 StiftG M-V, 13 Abs. 1 NStiftG, 8 Abs. 2 StiftG NRW, 13 Abs. 1 SaStifG, 10 Abs. 5 StiftG LSA, 12 SHStiftG.

<sup>453</sup> §§ 11 Abs. 2 BWStG, 13 Abs. 4 BremStiftG, 14 StiftG HE, 6 Abs. 3 StiftG M-V, 13 Abs. 2 NStiftG, 8 Abs. 3 StiftG NRW, 13 Abs. 2 SaStifG, 7 Abs. 3 SächsStiftG, 10 Abs. 6 StiftG LSA. Weiterführend zu Anordnung und Ersatzvornahme *Schulte*, in: Hüttemann/Richter/Weitemeyer, Landesstiftungsrecht, Rn. 29.32 ff.; *Schwintek*,

Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 263 ff.

- <sup>454</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 266.
- <sup>455</sup> §§ 9 Abs. 3 StiftGBbG (für Stiftungen von vor 1945), 16 StiftG HE (Beauftragter), 8 StiftG M-V (Beauftragter), 11 StiftG NRW (vertretungsberichtigte Person zur Geltendmachung von Ansprüchen), 9 Abs. 6 RPStifG, 16 SaStifG (Beauftragte), 7 Abs. 3 SächsStiftG, 14 SHSTiftG (Beauftragter). Vgl. zu den verfassungsrechtlichen Bedenken, *Hof*, in: Seifart/Campenhausen, Stiftungsrechts-Hdb, § 4 Rn. 132, § 11 Rn. 211 ff.
- <sup>456</sup> § 12 Abs. 1 BWStG, Art. 13 BayStG (untersagen und verlangen), §§ 9 Abs. 5 BeStG, 9 Abs. 1, 2 StiftGBbG, 13 Abs. 3 BremStiftG (untersagen und verlangen), 6 Abs. 3 HmbStiftG, 15 StiftG HE, 7 StiftG M-V, 14, 15 NStiftG, 9 StiftG NRW, 9 Abs. 5 RPStifG (untersagen und verlangen), 14 SaStifG, 7 Abs. 4, 5 SächsStiftG, 10 Abs. 7 StiftG LSA, 13 SHSTiftG (untersagen und verlangen), 12 Abs. 5 ThürStiftG. Weiterführend *Schulte*, in: Hüttemann/Richter/Weitemeyer, Landesstiftungsrecht, Rn. 29.37 ff.; *Andrick/Suerbaum*, Stiftung und Aufsicht, 2001, § 8 Rn. 15 ff., *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 267 ff.; *Backert*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 1326 ff.
- <sup>457</sup> *Von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 282 m.w.N.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 590
- <sup>458</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 288. Allerdings ist die Abgrenzung nicht immer eindeutig, und auch in der Praxis kommt es jedenfalls bei Stiftungen teilweise zu einer Fachaufsicht, die sich der neuen Rechtslage nicht bewusst sind, vgl. *Härtl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 142. Es ist jedoch anzunehmen, dass sich seit der Studie von *Härtl* aus dem Jahre 1990 die seit 1972 festzustellende Entwicklung weg von einer Zweckmäßigkeit- und hin zu einer Rechtmäßigkeitkontrolle weiter ausgeprägt hat.
- <sup>459</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 234; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 284 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 608.
- <sup>460</sup> Eine Übersicht findet sich jeweils zu Beginn der entsprechenden Maßnahme bei *Schulte*, in: Hüttemann/Richter/Weitemeyer, Landesstiftungsrecht, Kapitel 29.
- <sup>461</sup> § 11 Abs. 3 BWStG, Art. 15 BayStG, §§ 16 NStiftG (Schadensersatz).
- <sup>462</sup> *Härtl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 132, 135, 144; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 235 ff., 242 f., 246, 288; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 609 f.; *Thymm*, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 216 ff.; *Tischer*, Aufsicht und Kontrolle über Stiftungen, 2012, S. 91 f.; *Schauhoff*, npoR 2016, 2, 6. Für die USA *Hansmann*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 60, 68.
- <sup>463</sup> *Härtl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 104; *Muscheler*, ZRP 2000, 390, 391.
- <sup>464</sup> *Muscheler*, ZRP 2000, 390, 391; vgl. ferner *Tischer*, Aufsicht und Kontrolle über Stiftungen, 2012, S. 92.
- <sup>465</sup> *Hansmann*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 60, 68; zu dem

Problem der fehlenden Eigentümer auch *Weitemeyer*, Streitgespräch - Transparenz im Dritten Sektor, BLJ 2014, 104, 104. Ausführlich zu den grundsätzlichen Einschränkungen der behördlichen Arbeit *Thymm*, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 136 f., der auf S. 197 ff. konkret auf die Stiftungsaufsicht eingeht.

<sup>466</sup> *Muscheler*, ZRP 2000, 390, 391.

<sup>467</sup> *Härtrl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 154 f.

<sup>468</sup> *Saliger*, Non Profit Law Yearbook 2005, 209, 223 f.

<sup>469</sup> Ebenso i.E. OVG Lüneburg NJW 1985, 1572; *Selbig*, Förderung und Finanzkontrolle, 2006, S. 291 f.; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 324 ff. *Kersting*, Non Profit Law Yearbook 2006, 57, 61; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 250; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 583, 659 f.

<sup>470</sup> *Von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 286 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 613.

<sup>471</sup> *Härtrl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 125; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 246; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 610 f.

<sup>472</sup> *Spiegel*, in: Hüttemann/Richter/Weitemeyer, Landesstiftungsrecht, Rn. 22.14; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 236 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 608 f. Darüber hinaus kann sich eine Prüfungspflicht auch durch eine Ermessensreduzierung auf Null ergeben, *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 236 f., 242 ff., 262, 265; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 612.

<sup>473</sup> *Härtrl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 143.

<sup>474</sup> *Härtrl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 129.

<sup>475</sup> *Härtrl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 143.

<sup>476</sup> *Härtrl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 143.

<sup>477</sup> *Härtrl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 145.

<sup>478</sup> *Härtrl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 143; es besteht eine Wahlmöglichkeit zwischen den verschiedenen Buchführungsarten, *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 166 ff.

<sup>479</sup> *Härtrl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 136 f., 140, 142.

<sup>480</sup> *Härtrl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 125; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 246; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 611.

<sup>481</sup> *Härtrl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 126 ff., 154 f.

<sup>482</sup> Genauso beispielsweise der Fall von BGH, NJW 1977, 1148; *Reuter*, Non Profit Law Yearbook 2002, 157, 171; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 612; *Thymm*, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 211 ff. Anders *Härtrl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 142, wonach die Behörden aus eigener Sicht keine gerichtliche Auseinandersetzung fürchten. Allerdings seien Schadensersatzansprüche aufgrund von Landesrecht (!)



höchst selten, geringwertige Schäden würden erst gar nicht verfolgt, *Härtl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 155. Auch in den USA werden *board members* – wie bereits erwähnt – von *non profit organizations* selten verklagt, *Block*, in: *Understanding NPOs*, 7, 13.

- <sup>483</sup> Für die USA *Hansmann*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 60, 68.
- <sup>484</sup> Ähnlich kritisch *Reuter*, *Non Profit Law Yearbook* 2002, 157, 170 f.; *Kersting*, *Non Profit Law Yearbook* 2006, 57, 60; *Mecking*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 39, 49; *von Hippel*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 197, 226; *Hopt*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 532, 540; *Burgard*, in: *GS Walz*, 71, 71; *ders.*, *ZStV* 2015, 1, 3.
- <sup>485</sup> S.o. B.I.3. sowie *Schauhoff*, in: *Hdb Gemeinnützigkeit*, Einleitung Rn. 48; *Bott*, in: *Hdb Gemeinnützigkeit*, § 7 Rn. 2; *Birk/Desens/Tappe*, *Steuerrecht*, Rn. 361; *Maßmann*, *Nonprofits*, 2003, S. 178 f.
- <sup>486</sup> Dazu bereits oben, B.I.3.
- <sup>487</sup> BFH, *DStR* 1998, 1674, 1677; AEAO zu § 55 Nr. 17; vgl. auch BFH/NV 2003, 1025; eine höhere Richtschnur gilt freilich für Organisationen, die sich in der Aufbauphase befinden, vgl. BFH, *DStR* 1998, 1674, 1677; AEAO zu § 55 Nr. 18; *Gersch*, in: *Klein*, *AO*, § 55 Rn. 13 m.w.N., *von Hippel*, *Grundprobleme von NPOen*, 2007, S. 104.
- <sup>488</sup> BFH *DStR* 1998, 1674, 1677; *Scholtz*, in: *Koch/Scholtz*, *AO*, § 55 Rn. 11; *von Hippel*, *Grundprobleme von NPOen*, 2007, S. 104.
- <sup>489</sup> *Bott*, in: *Hdb Gemeinnützigkeit*, § 9 Rn. 66.
- <sup>490</sup> *Gersch*, in: *Klein*, *AO*, § 55 Rn. 15; *Furche*, *Die Kontrolle der Finanzen*, 1988, S. 55 f.; *Selbig*, *Förderung und Finanzkontrolle*, 2006, S. 301 f.
- <sup>491</sup> *Scholtz*, in: *Koch/Scholtz*, *AO*, § 55 Rn. 11.
- <sup>492</sup> BFHE 186, 433; rechtsvergleichend und m.w.N. *Weitemeyer/Vogt*, *NZG* 2014, 12, 13 f.
- <sup>493</sup> AEAO 2002 Nr. 7 zu § 59; *Bott*, in: *Hdb Gemeinnützigkeit*, § 9 Rn. 1, 25; *Hartnick*, *Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen*, 2007, S. 704.
- <sup>494</sup> *Bott*, in: *Hdb Gemeinnützigkeit*, § 9 Rn. 27.
- <sup>495</sup> *Reichert*, *Vereins- und Verbandsrecht*, 2010, Rn. 2648; *Schulte*, *DÖV* 1996, 497, 500; *von Hippel*, *Grundprobleme von NPOen*, 2007, S. 289.
- <sup>496</sup> *Bott*, in: *Hdb Gemeinnützigkeit*, § 9 Rn. 27.
- <sup>497</sup> Ausführlich *Teufel*, *DB* 1999, 874, 874 ff.; vgl. auch *Schwintek*, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 331.
- <sup>498</sup> *BStBl* 2012, S. 492.
- <sup>499</sup> BFH *BStBl*. 12, 226, 229; *Seer*, in: *Tipke/Kruse*, *AO*, § 63 Rn. 8.
- <sup>500</sup> *Bott*, in: *Hdb Gemeinnützigkeit*, § 9 Rn. 82.
- <sup>501</sup> Vgl. aber § 13 Abs. 1 Nr. 16 lit. b S. 2 ErbSTG.
- <sup>502</sup> *Bott*, in: *Hdb Gemeinnützigkeit*, § 9 Rn. 54, 84.
- <sup>503</sup> *Bott*, in: *Hdb Gemeinnützigkeit*, § 9 Rn. 122; für eine restriktive Handhabung daher *Seer*, in: *Tipke/Kruse*, *AO*, § 61 Rn. 5.

- <sup>504</sup> *Schauhoff*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, Einleitung Rn. 60.
- <sup>505</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 704.
- <sup>506</sup> *Schauhoff*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, Einleitung Rn. 60; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 339; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 289.
- <sup>507</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 701 ff. m.w.N.
- <sup>508</sup> *Thymm*, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 218 f.; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 330 spricht von „erheblicher Bedeutung für die Kontrolle des Vorstands.“
- <sup>509</sup> Ähnlich *Schauhoff*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, Einleitung Rn. 60; *Bott*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 9 Rn. 54.
- <sup>510</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 704 ff.
- <sup>511</sup> BT-Drucks. 11/3056, S. 87; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 704.
- <sup>512</sup> *Seer*, in: Tipke/Lang, § 21 Rn. 5 m.w.N.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 704.
- <sup>513</sup> *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 65; *Selbig*, Förderung und Finanzkontrolle, 2006, S. 303: nur zur Außenprüfung *Teufel*, DB 1999, 874, 875.
- <sup>514</sup> *Selbig*, Förderung und Finanzkontrolle, 2006, S. 303 m.w.N.
- <sup>515</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 344.
- <sup>516</sup> *Wittig*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 29, 45.
- <sup>517</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 344; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 289; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 704.
- <sup>518</sup> *Adams/Maßmann*, ZRP 2002, 128, 128; *Weitemeyer/Vogt*, NZG 2014, 12, 14.
- <sup>519</sup> *Schauhoff*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 8 Rn. 21 m.w.N.
- <sup>520</sup> *Weitemeyer/Vogt*, NZG 2014, 12, 14. *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 704 spricht ohne weitere Differenzierung von einer abschreckenden Wirkung.
- <sup>521</sup> Ebenfalls kritisch *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 66; *Selbig*, Förderung und Finanzkontrolle, 2006, S. 297 ff.; optimistischer *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 330, 344.
- <sup>522</sup> Zu dem möglichen Täterkreis im Verein vgl. *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 2803 ff.; in der Stiftung *Saliger*, Non Profit Law Yearbook 2005, 209, 211 f.; *Lassmann*, NStZ 2009, 473, 474.
- <sup>523</sup> Zur Strafrechtstheorie der Generalprävention vgl. nur *Roxin*, Strafrecht AT 1, § 3 Rn. 21 ff. m.w.N.
- <sup>524</sup> BGH, NJW 1995, 539.
- <sup>525</sup> OLG Celle, npoR 2012, 202.
- <sup>526</sup> Von einem weiteren Urteil berichtet *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 29 f. m.w.N.
- <sup>527</sup> Nähere Ausführungen finden sich bei *Saliger*, Non Profit Law Yearbook 2005,

- 209-228 sowie bei *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 2801 ff.; *Maier*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 846 ff.; *Lassmann*, NStZ 2009, 473, 474 ff.
- <sup>528</sup> BGHSt 47, 187, 192 ff.; *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 2815; *Saliger*, Non Profit Law Yearbook 2005, 209, 224 f.; *Maier*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 858 f.
- <sup>529</sup> Ein Überblick über weitere Urteile wurde bereits oben gegeben, vgl. B.II.4.
- <sup>530</sup> BGH, NJW, 1975, 1234.
- <sup>531</sup> BGH, wistra 2006, 306.
- <sup>532</sup> BGH, wistra 2003, 111; BGH, wistra 1994, 25 f.
- <sup>533</sup> BGHSt 31, 232; ebenso OLG Celle, npoR 2012, 202, das jedoch hier die Betrugsstrafbarkeit verneint, weil der Alleingesellschafter der gGmbH mit der Höhe der Provision einverstanden war. Ähnlich (wenn auch nicht bzgl. einer Provision, sondern zu einer Schmiergeldzahlung) BGHSt 31, 232; BGH – 5 StR 76/06 v. 29.6.2006 – nicht veröffentlicht.
- <sup>534</sup> *Saliger*, Non Profit Law Yearbook 2005, 209, 213 ff.; *Maier*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 860.
- <sup>535</sup> BGH, NStZ 2001, 259; *Saliger*, Non Profit Law Yearbook 2005, 209, 213 ff.
- <sup>536</sup> *Saliger*, Non Profit Law Yearbook 2005, 209, 227 f.
- <sup>537</sup> S. bereits oben, B.II.2.
- <sup>538</sup> *Saliger*, Non Profit Law Yearbook 2005, 209, 210.
- <sup>539</sup> Vgl. insb. zum inzwischen weitestgehend aufgehobenen Sammlungsrecht *Furche*, Die Kontrolle der Finanzen, 1988, S. 66 ff.; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 173-175; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 292 ff.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 617; *Arndt*, npoR 2011, 41-48. Daneben ist auch die kirchliche Aufsicht zu nennen, die regional sehr unterschiedlich ausgeprägt ist und hier nicht weiter behandelt wird. Eine rechtsvergleichende Untersuchung findet sich bei *Schlüter*, Stiftungsrecht zwischen Privatautonomie und Gemeinwohlbindung, 2004, S. 372 ff
- <sup>540</sup> Zum Haushaltsrecht vgl. *Schulte*, Staat und Stiftung, 1989, S. 84.
- <sup>541</sup> *Kraus/Stegarescu*, NPOen in Deutschland, 2005, S. 48; zum Kulturbetrieb *Risch/Kerst*, Eventrecht kompakt, S. 519 f.
- <sup>542</sup> *Kraus/Stegarescu*, NPOen in Deutschland, 2005, S. 48; zum Kulturbetrieb *Risch/Kerst*, Eventrecht kompakt, S. 523
- <sup>543</sup> Die VwVfGe der Länder unterscheiden sich in diesem Punkt nicht, sodass insofern nicht weiter differenziert wird.
- <sup>544</sup> Zum Kulturbetrieb *Risch/Kerst*, Eventrecht kompakt, S. 526 ff.
- <sup>545</sup> Die LHOen unterscheiden sich insoweit nicht wesentlich, sodass hier nicht weiter differenziert wird.
- <sup>546</sup> *Betzelt*, in: Management in NPO, 37, 51
- <sup>547</sup> *Meyer*, ORDO 1998, 341, 350 f.; *Betzelt*, in: Management in NPO, 37, 52 f.
- <sup>548</sup> *Meyer*, ORDO 1998, 341, 350 f.; *Betzelt*, in: Management in NPO, 37, 51 f.

- <sup>549</sup> Zu den sich durch die Grundrechte ergebenden Einschränkungen vgl. BVerwGE 74, 58; *Goerdeler*, in: FS Moxter, 727, 736.
- <sup>550</sup> *Schulte*, Staat und Stiftung, 1989, S. 93 ff.; *Schulte*, DÖV 1996, 497, 499 f.
- <sup>551</sup> *Nebel*, in: Piduch, Bundeshaushaltsrecht-Kommentar, § 104 Rn. 1; *Schwarz*, in: Gröpl, BHO/LHO-Kommentar, § 104 Rn. 4
- <sup>552</sup> Zum Kulturbetrieb *Risch/Kerst*, Eventrecht kompakt, S. 519 f.
- <sup>553</sup> *Nebel*, in: Piduch, Bundeshaushaltsrecht-Kommentar, § 104 Rn. 1; die Stiftung Volkswagenwerk unterliegt etwa dieser Prüfung, vgl. die in diesem Zusammenhang viel zitierte BVerwGE 74, 58.
- <sup>554</sup> Vgl. nur *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 246; *Hopt*, ZHR 2011, 444, 450; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 315; *Thymm*, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 104 ff.; *Wohlmannstetter*, in: Hopt/Wohlmannstetter, Hdb Corporate Governance von Banken, S. 52 f; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 35 ff.; ausführlich für Stiftungen *Schmidt-Schmiedebach*, Stiftung und Governance Kodex, 2016, S. 72 f.; 240 ff.
- <sup>555</sup> Vgl. zu diesem Kontrollmechanismus etwa *Hirschman*, Exit, Voice, and Loyalty, 1970, S. 21 ff.; *Schäfer/Ott*, Lehrbuch der ökonomischen Analyse des Zivilrechts, S. 658; *Maßmann*, Nonprofits, 2003, S. 52 f.; *Thymm*, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 118 ff.; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 36 m.w.N.
- <sup>556</sup> Vgl. zu dieser Entwicklung etwa *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 48 f. m.w.N.
- <sup>557</sup> Dieses ermöglicht den Menschen, selbständig Leistung und Leistungserbringer zu wählen.
- <sup>558</sup> *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 44; *Zimmer/Bašić*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 135, 135; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 114.
- <sup>559</sup> Ähnlich wohl *Maßmann*, Nonprofits, 2003, S. 167 f.
- <sup>560</sup> Vgl. die in einigen Punkten ähnlichen Ausführungen bei *Mühlenkamp*, Externe Rechenschaftslegung und Berichterstattung, 2000, S. 47 ff., 163; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 253 f.
- <sup>561</sup> S.o. B.I.4.
- <sup>562</sup> So i.E. wohl auch *Theuvsen*, in: Professionalisierung im Nonprofit Management, 131, 134. Als Folge kann es dadurch freilich zu einem Rückgang von Spenden kommen, vgl. dazu C.III.3.b).
- <sup>563</sup> Noch drastischer („kein Markt“) *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 536.
- <sup>564</sup> Ähnlich *Simsa*, Gesellschaftliche Funktionen und Einflussnormen von NPOen, 2001, S. 146; *Maßmann*, Nonprofits, 2003, S. 53; *Theuvsen*, in: Professionalisierung im Nonprofit Management, 131, 134; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 1158.
- <sup>565</sup> *Theuvsen*, in: Professionalisierung im Nonprofit Management, 131, 134; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 1158.

- <sup>566</sup> *Maßmann*, Nonprofits, 2003, S. 53; für Spendenorganisationen *Mühlenkamp*, Externe Rechenschaftslegung und Berichterstattung, 2000, S. 163; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 254; *Thymm*, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 120 f.; sehr viel optimistischer, aber ohne genauere Begründung *Glaeser*, in: *Glaeser, Governance of NPO*, 1, 40.
- <sup>567</sup> Vgl. im Detail bereits B.I.4.
- <sup>568</sup> Jedenfalls bzgl. Spenden *Hopt*, in: *NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft*, 243, 252; *Hopt*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 532, 563; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 324; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 258, 260; *Thaler/Voggensperger*, in: *Gutes besser tun*, 61, 71.
- <sup>569</sup> Hierunter fällt etwa die einzige in der Stadt tätige Suppenküche.
- <sup>570</sup> Vgl. ausführlich zu den verschiedenen Spendenmotiven. *Pfaffenzeller*, *Governance von NPOen*, 2003, S. 195 ff. m.w.N.
- <sup>571</sup> *Karlan/Wood*, Yale Economics Department Working Paper No. 130, S. 2 ff. m.w.N. auf ähnliche Studien. Gegenteiliges gilt nach dieser Studie für Spender, die intuitiv und reaktiv spenden; diese stellen jedoch vermutlich nur einen kleinen Teil aller Mittelgeber im Dritten Sektor dar.
- <sup>572</sup> Vgl. zum Folgenden *Pfaffenzeller*, *Governance von NPOen*, 2003, S. 197; *Bachert*, in: *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*, 17, 19; *Theuvsen*, in: *Steuerung und Kontrolle in NPOen*, 37, 55; *Theuvsen*, in: *Professionalisierung im Nonprofit Management*, 131, 135, 144; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 324; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 455, 781; *Sprengel*, in: *Jahrbuch RÖDS 2009/2010*, 287, 300; ebenso zur Rechnungslegung *Verbruggen/Christiaens/Milis*, *NVSQ 2011*, 5, 23 f. Zu dem Spendenmarkt ausführlich mit weiteren ordnungspolitischen Überlegungen *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 258 ff. Eine kurze Erwähnung des Markts der öffentlichen Zuschüsse findet sich bei *Mühlenkamp*, Externe Rechenschaftslegung und Berichterstattung, 2000, S. 162. Ansonsten wird der hier beschriebene Markt bislang nicht diskutiert.
- <sup>573</sup> *Papon*, Die Deutschen helfen gerne in der Not, *FAZ* v. 6.3.2014, S. 23 (Erbschaften, Unternehmensspenden, Spenden an politische Parteien und gerichtlich veranlasste Geldzuwendungen wurden nicht erfasst). Nach einer Studie von 2010 lag der Durchschnitt bei 115 Euro, *DZI*, Spendenbericht 2010, S. 32 ff. mit weiteren Untersuchungen.
- <sup>574</sup> Vgl. zu den Motiven etwa *Pfaffenzeller*, *Governance von NPOen*, 2003, S. 195 ff.; *Theuvsen*, in: *Professionalisierung im Nonprofit Management*, 131, 134.
- <sup>575</sup> Dieser Wunsch kann auch ein mittelbarer sein. Erfolgt die Spende etwa, wie dies empirische Untersuchungen nahelegen, um das Gewissen zu beruhigen oder um als sozial engagiert zu gelten, wird der Spender diese Ziele am besten durch eine Spende an eine besonders effektive Organisation erreichen.
- <sup>576</sup> *Theuvsen*, in: *Steuerung und Kontrolle in NPOen*, 37, 55 mit Verweis auf „anekdotische Evidenz“; mit Verweis auf empirische Erkenntnisse *Hartnick*,

Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 756 f.; von Hippel, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 326.

- <sup>577</sup> So verlor etwa UNICEF 5.000 seiner 200.000 Dauerspender, 20% seiner Fördermitglieder und verzeichnete im Jahr, in dem der Skandal veröffentlicht wurde, einen Spendenausfall von 10-20 Mio. Euro, o.V., Unicef verliert Tausende Dauerspender, Stern v. 5.2.2008; o.V., Unicef verliert 38.000 Fördermitglieder, Frankfurter Rundschau v. 24.6.2008; o.V., Spendenaffäre: Ermittlungen gegen Unicef eingestellt, Spiegel-ONLINE v. 22.10.2008. Auch bei *Menschen für Menschen* ging die Spendenbereitschaft zurück, Wolter, Online-Aktion gegen Karlheinz Böhms Hilfswerk, Badische Zeitung v. 29.5.13; ebenso beim DRK in Aachen, Schmetz, DRK-Skandal: Wird vor Gericht jetzt „gedealt“?, Aachener Zeitung v. 2.2.2009. Nach den Skandalen um den Limburger Bischof brachen selbst bei der Caritas die Spenden ein, o.V., Tebartz-van Elst: Bischofsaffäre drückt Spendenbereitschaft, Spiegel-ONLINE v. 14.10.2013. Bei dem größten Skandal im US-amerikanischen Dritten Sektor bei *United Way of America* verzeichnete die betroffene Organisation während der auf den Skandal folgenden vier Jahre ebenfalls einen Spendeneinbruch, vgl. Maßmann, Nonprofits, 2003, S. 54 m.w.N.
- <sup>578</sup> Callen/Klein [u.a.], NVSQ 2003, 493, 515
- <sup>579</sup> Duca, Nonprofit Boards, 1996, S. 39; Ostrower/Stone, NVSQ 2010, 901, 914.
- <sup>580</sup> Ausführlich zu Kodizes noch unten D.II.2.b).
- <sup>581</sup> Vgl. nur Walz, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 259, 260; Adams/Maßmann, ZRP 2002, 128, 128; Maßmann, Nonprofits, 2003, S. 54 f.; Selbig, Förderung und Finanzkontrolle, 2006, S. 293; Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 778 ff.; Vogt, Publizität im Stiftungsrecht, 2013, S. 89 ff. Krimmer/Weitemeyer [u.a.], Transparenz im Dritten Sektor, 2014, *passim*.
- <sup>582</sup> Von Hippel, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 326; Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 918.
- <sup>583</sup> Wohl ebenso Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 265 f., 918, die zunächst von der „disziplinierenden Wirkung des Wettbewerbs auf dem Spendemarkt“ spricht, der „potentiell ein wichtiger Kontrollmechanismus“ sei, dann jedoch ebenfalls auf die mangelhafte Transparenz verweist und diesen Kontrollmechanismus daher für „wenig entwickelt“ hält. Sehr viel optimistischer, aber ohne genauere Begründung auch Glaeser, in: Glaeser, Governance of NPO, 1, 40.
- <sup>584</sup> Vgl. etwa Coffee, Colum. L. Rev. 1984, 1145, 1145 ff.; Schäfer/Ott, Lehrbuch der ökonomischen Analyse des Zivilrechts, S. 657 f.; Grundmann, NZG 2005, 122, 122 ff.; Wohlmannstetter, in: Hopt/Wohlmannstetter, Hdb Corporate Governance von Banken, S. 245 ff. Thymm, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 105 ff. weitet die Betrachtung auf den Kapitalmarkt als Ganzen aus - für diesen gilt freilich aber Entsprechendes.
- <sup>585</sup> Fama/Jensen, JLE 1983, 301, 319; Segna, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 275; Schuhen, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege,

- 2002, S. 27; *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 536, 541; *Jakob*, Schutz der Stiftung, 2006, S. 530; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 315; *Thymm*, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 112; *Steinberg*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 113; *Arnold*, Non Profit Law Yearbook 2012/2013, 63, 68.
- <sup>586</sup> *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 27; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 118.
- <sup>587</sup> So aber *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 118.
- <sup>588</sup> *Aktive Bürgerschaft*, Basiswissen Bürgergesellschaft, Zahlen und Fakten, Themen und Begriffe, 2011, S. 12.
- <sup>589</sup> So etwa *Hirschman*, Exit, Voice, and Loyalty, 1970, S. 3; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 327.
- <sup>590</sup> So etwa *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 63, 275.
- <sup>591</sup> Vgl. zu dem Konzept, wenn auch nicht immer unter dem Stichwort „Mitgliedermarkt“ etwa *Hirschman*, Exit, Voice, and Loyalty, 1970, S. 3 ff.; *Nicklisch*, Inhaltskontrolle von Verbandsnormen, 1982, S. 39 ff.; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 273 ff.; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 322 f.
- <sup>592</sup> BGHZ 48, 207, 210; *Weick*, in: Staudinger, § 39 Rn. 1; *Hadding*, in: Soergel, § 39 Rn. 2; *Nicklisch*, Inhaltskontrolle von Verbandsnormen, 1982, S. 39; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 273 ff. Freilich ist dies ein Wechselspiel: Gerade wegen der Austrittsfreiheit wird der Satzungsautonomie derart geringe Grenzen gesetzt; vgl. statt aller *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 274 m.w.N.
- <sup>593</sup> Vgl. nur o.V., Unicef verliert 38.000 Fördermitglieder, Frankfurter Rundschau v. 24.6.2008; *Schmidt/Kopplin*, Dem ADAC laufen die Mitglieder davon, Wall Street Journal Deutschland v. 24.1.14; auf lange Sicht hat dies aber nicht immer einen Einfluss, vgl. etwa o.V., ADAC verliert kaum Mitglieder, [Tagesschau.de](http://Tagesschau.de) v. 30.6.2014.
- <sup>594</sup> Nach dem BGH ist dies eine wesentliche Einnahmequelle vieler Vereine, vgl. BGH, NJW 1995, 539, 539.
- <sup>595</sup> Ähnlich *Nicklisch*, Inhaltskontrolle von Verbandsnormen, 1982, S. 40; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 274.
- <sup>596</sup> *Heckelmann*, AcP 1979, 1, 35; *Nicklisch*, Inhaltskontrolle von Verbandsnormen, 1982, S. 40; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 274 f.
- <sup>597</sup> Vgl. dazu und zu den folgenden Ausführungen bereits oben C.III.1.dd) sowie *Heckelmann*, AcP 1979, 1, 37 f; *Nicklisch*, Inhaltskontrolle von Verbandsnormen, 1982, S. 41 f.; *Bär*, Schranken der inneren Vereinsautonomie, 1996, S. 179; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 63, 276 ff. m.w.N.
- <sup>598</sup> Siehe dazu schon oben C.III.3.a). Es erstaunt daher nicht, dass das Bekanntwerden der Skandale im ADAC zwar zu dem Rücktritt der Vereinsführung führte, sich aber auf lange Sicht kaum auf die Mitgliederzahlen ausgewirkt hat, o.V., ADAC verliert kaum Mitglieder, [Tagesschau.de](http://Tagesschau.de) v. 30.6.2014.

- <sup>599</sup> Insoweit greift *Bär*, Schranken der inneren Vereinsautonomie, 1996, S. 180 zu kurz, der mitgliederschützende Vorkehrungen bereits dort für überflüssig hält, wo einem Verein Mitgliederschwund droht.
- <sup>600</sup> Dem Vereinsaustritt wird oft eine geringe Bedeutung zugemessen, vgl. etwa *Nicklisch*, Inhaltskontrolle von Verbandsnormen, 1982, S. 43 f.; *Bär*, Schranken der inneren Vereinsautonomie, 1996, S. 181; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 63, 278.
- <sup>601</sup> Vgl. für Deutschland etwa ausführlich *Freye*, Arbeits- und Industriesoziologische Studien 2009, S. 17-31.
- <sup>602</sup> Vgl. zu den Bedingungen *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 36 f.
- <sup>603</sup> *Von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 325; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 255; *Thymm*, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 114.
- <sup>604</sup> Siehe dazu bereits oben C.III.3.a).
- <sup>605</sup> *Zimmer/Rauschenbach*, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, 2005, S. 43. Freilich kann dieses Ergebnis auch umgekehrt für das Argument verwandt werden, dass die meisten Führungskräfte gerne ihren Arbeitsplatz behalten wollen und sich also um eine gute Leistung bemühen. Wo jedoch kein Wettbewerb existiert, bedarf es auch keiner besonderen Anstrengung, um auf dem Markt zu bleiben.
- <sup>606</sup> Ähnlich *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 255; *Thymm*, Kontrollproblem der Stiftung, 2007, S. 114, 118.
- <sup>607</sup> Vgl. auch die ähnlichen, deskriptiven Darstellungen bei *von Schönfeld*, in: *Transparenz im Dritten Sektor*, S. 160-179.
- <sup>608</sup> [http://www.betterplace.org/de/projects/list?utf8=%E2%9C%93&map\\_options\[lat\]=48&map\\_options\[lng\]=1.7&map\\_options\[z\]](http://www.betterplace.org/de/projects/list?utf8=%E2%9C%93&map_options[lat]=48&map_options[lng]=1.7&map_options[z]) (zuletzt abgerufen am 14.1.2014)
- <sup>609</sup> Ausführlich [https://www.phineo.org/downloads/?p=1&file-name=PHINEO\\_Engagement\\_mit\\_Wirkung.pdf](https://www.phineo.org/downloads/?p=1&file-name=PHINEO_Engagement_mit_Wirkung.pdf) (zuletzt abgerufen am 14.1.2014).
- <sup>610</sup> <https://www.phineo.org/empfohlene-projekte/> (abgerufen am 14.1.2014).
- <sup>611</sup> Der Leitfaden von 2012 wurde zuletzt am 14.12.2014 abgerufen unter <http://www.pwc.de/de/engage-ment/assets/pwc-kriterienkatalog-lang-2012.pdf>.
- <sup>612</sup> Siehe dazu im Detail unten D.II.2.b).
- <sup>613</sup> *PwC/Universität Göttingen*, Die Corporate-Governance-Praxis in spendensammelnden Organisationen, S. 22.
- <sup>614</sup> I.E. ähnlich *Krönes*, in: *Performance Management in NPOen*, 377, 383 f.; *Weitemeyer/Vogt*, NZG 2014, 12, 16; siehe dazu noch ausführlich D.II.3.
- <sup>615</sup> *Von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 324; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 261 ff.
- <sup>616</sup> Ebenso *Gräwe*, ZStV 2013, 81, 84.
- <sup>617</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 17; *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 198;



- Ruter/Häfele, Stiftung & Sponsoring 2004, 5, 7; Desai/Yetman, Constraining Mangers without Owners, 2005, S. 14 ff.; Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 743; Bašić, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 188.
- <sup>618</sup> Chait/Holland [u.a.], Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 18, 135 ff.; Taylor/Chait [u.a.], in: Harvard Business Review on Nonprofits 1999, 53, 69 ff.; Carver, Boards That Make a Difference, S. XIII; Block, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 99 ff.; Tropman/Harvey, Nonprofit Governance, 2009, S. 192 ff.
- <sup>619</sup> KPMG/Universität Potsdam, Corporate Governance in NPOen, 2006, S. 23: 28,6% schätzten ihre Effektivität „deutlich besser“ ein, 49,1% „etwas besser“, 9,1% „etwas schlechter“, 0% „deutlich schlechter“ und bei 14,3% war dies „unbekannt“.
- <sup>620</sup> Sandberg, Stand und Perspektiven des Stiftungsmanagements, 2007, S. 116.
- <sup>621</sup> Chait/Holland [u.a.], Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 145; narrativ Proeller/Siebart [u.a.], in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 253, 264.
- <sup>622</sup> Statt aller Tropman/Harvey, Nonprofit Governance, 2009, S. 192 ff. m.w.N.
- <sup>623</sup> Brudney/Murray, NML 1998, 333, 341; narrativ Edie, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 20, 27.
- <sup>624</sup> I.E. ähnlich Armour/Hansmann [u.a.], in: Anatomy of Corporate Law, 35, 37: „Law can play an important role in reducing agency costs.“
- <sup>625</sup> Bezogen auf einen Kodex Ott, in: GS Walz, 505, 514; Wittig, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 29, 41; Weitemeyer/Vogt, NZG 2014, 12, 16.
- <sup>626</sup> Bezogen auf einen Kodex Walz, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 259, 271; Chait/Ryan [u.a.], Governance as Leadership, 2005, S. 35; 148 f.; van Veen, in: GS Walz, 757, 767 f.; Theuvsen, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 37, 54; Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 831; Kreutz, ZRP 2007, 50, 53; Siebart, in: FS Reichard, 221, 230; Enjolras, NVSQ 2009, 761, 769; Ott, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 11, 16; Ernste, in: Public Corporate Governance, 179, 186; von Schnurbein/Stöckli, DBW 2010, 495, 497; Gugerty/Sidel [u.a.], NML 2010, 1027, 1028, 1032; Sidel, NML 2010, 1039, 1043; Ballke, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 54.
- <sup>627</sup> Vgl. Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 268 m.w.N.: Nach dem großen Skandal von *United Way of America* von 1993 hielten 52% der Befragten gemeinnützige Organisationen in den USA für weniger vertrauenswürdig.
- <sup>628</sup> Dies kommt in den zahlreichen Kodizes zum Ausdruck sowie explizit in den Äußerungen in Ziff. 1 AWOUK, I Arbeitshilfen 182, Vorwort des DGK.
- <sup>629</sup> Theuvsen, in: Professionalisierung im Nonprofit Management, 131, 144; Hopt, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 543; ähnlich zu Verfahrensprozessen Schwarz, Management in NPOen, S. 98.
- <sup>630</sup> Carver, Boards That Make a Difference, S. 28; Gugerty/Sidel [u.a.], NML 2010, 1027, 1029.

- <sup>631</sup> *Kieser/Walgenbach*, Organisation, S. 31; *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 29; *Krummenmacher*, in: Gutes besser tun, 343, 343 f.
- <sup>632</sup> *Brunner [u.a.]*, Lexikon alte Kulturen, Band 4, S. 500; *Duden*, Das große Wörterbuch der deutschen Sprache, Band 4, S. 1907.
- <sup>633</sup> *Georges*, Ausführliches Lateinisch-Deutsches Handwörterbuch, S. 1786.
- <sup>634</sup> *Georges*, Ausführliches Lateinisch-Deutsches Handwörterbuch, S. 1226; *Brunner [u.a.]*, Lexikon alte Kulturen, Band 4, S. 500.
- <sup>635</sup> *Brunner [u.a.]*, Lexikon alte Kulturen, Band 4, S. 500; *Brockhaus*, Enzyklopädie, Band 4, S. 620.
- <sup>636</sup> *Georges*, Ausführliches Lateinisch-Deutsches Handwörterbuch, S. 1226.
- <sup>637</sup> *Duden*, Das große Wörterbuch der deutschen Sprache, Band 4, S. 1907.
- <sup>638</sup> Aus den Augen mancher wohl durchaus passend scheint die weitere Bezeichnung desjenigen Klotzes als *codex*, an den Sklaven geschmiedet wurden, vgl. *Georges*, Ausführliches Lateinisch-Deutsches Handwörterbuch, S. 1226.
- <sup>639</sup> *Georges*, Ausführliches Lateinisch-Deutsches Handwörterbuch, S. 1226; *Brockhaus*, Enzyklopädie, Band 4, S. 620; *Duden*, Das große Wörterbuch der deutschen Sprache, Band 4, S. 1907; ausführlich zur Technik *Bischoff*, Paläographie des römischen Altertums und des abendländischen Mittelalters, 1979, S. 34 ff.
- <sup>640</sup> *Brunner [u.a.]*, Lexikon alte Kulturen, Band 4, S. 500; *Brockhaus*, Enzyklopädie, Band 4, S. 620; *Duden*, Das große Wörterbuch der deutschen Sprache, Band 4, S. 1907; ausführlich zur Technik ebenfalls *Bischoff*, Paläographie des römischen Altertums und des abendländischen Mittelalters, 1979, S. 34 ff.
- <sup>641</sup> *Brunner [u.a.]*, Lexikon alte Kulturen, Band 4, S. 500 f.; ähnlich *Brockhaus*, Enzyklopädie, Band 4, S. 620 f..
- <sup>642</sup> *Brunner [u.a.]*, Lexikon alte Kulturen, Band 4, S. 500 f.
- <sup>643</sup> *Brunner [u.a.]*, Lexikon alte Kulturen, Band 4, S. 500; *Duden*, Das große Wörterbuch der deutschen Sprache, Band 4, S. 1907.
- <sup>644</sup> *Duden*, Das große Wörterbuch der deutschen Sprache, Band 4, S. 1907.
- <sup>645</sup> Vgl. nur *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, *passim*; *Lück*, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, *passim*.
- <sup>646</sup> *Baums*, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, 2001, S. 49 Rn. 5; *Nowak/Rott [u.a.]*; ZGR 2005, 252, 255; *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 21.
- <sup>647</sup> *Baums*, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, 2001, S. 49 Rn. 5.
- <sup>648</sup> *Arcot/Bruno*, European Finance eJournal, Mai 2006.
- <sup>649</sup> Anstoß hierzu war der Greenbury Report sowie der Hampel Report, *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 21; generell *Berrar*, Die Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland im internationalen Vergleich, S. 104, 137.; *Borges*, ZGR 2003, 508, 510.
- <sup>650</sup> <http://www.frc.org.uk/Our-Work/Codes-Standards/Corporate-governance/UK->

[Corporate-Governance-Code.aspx](#); abrufbar unter <http://www.frc.org.uk/getattachment/a7f0aa3a-57dd-4341-b3e8-ffa99899e154/UK-Corporate-Governance-Code-September-2012.aspx> (jeweils zuletzt abgerufen am 24.4.2014).

- <sup>651</sup> Weiterführend *Hommelhoff*, ZGR 2001, 238 ff. sowie generell *Claussen/Bröcker*, AG 2000, 481, 482.
- <sup>652</sup> Das *European Corporate Governance Institute* stellt im Internet einen Kodex-Index zur Verfügung, vgl. [http://www.ecgi.org/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php) (zuletzt abgerufen am 24.4.2014)
- <sup>653</sup> BGBl. I, 1998, S. 786; vgl. *von Werder*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 6; *Seibert*, BB 2002, 581, 581; *Bachert*, in: *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*, 17, 18; *Koch/von Holt*, Stiftung & Sponsoring 2005, 2.
- <sup>654</sup> Weiterführend und m.w.N. *von Werder*, DB 1999, 2221 ff. m.w.N.; *Lück*, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 28.
- <sup>655</sup> *Von Werder*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 6; *Weiß*, *Hybride Regulierungsinstrumente*, 2011, S. 23.
- <sup>656</sup> *Weiß*, *Hybride Regulierungsinstrumente*, 2011, S. 65 m.w.N.
- <sup>657</sup> *Baums*, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, 2001, S. 50 f., Rn. 6.
- <sup>658</sup> *Von Werder*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 6 f.; *Baums*, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, 2001, S. 50 f., Rn. 6; ausführlich auch *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 92 ff. Ausführlich zum *German Code of Corporate Governance* s. *von Werder*, *German Code of Corporate Governance*, 2000, *passim*.
- <sup>659</sup> *Baums*, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, 2001, S. 50, Rn. 7.; *von Werder*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 7.
- <sup>660</sup> *Weiß*, *Hybride Regulierungsinstrumente*, 2011, S. 64 ff.
- <sup>661</sup> BGBl. I, 2002, S. 2681; *Bachert*, in: *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*, 17, 18; *Koch/von Holt*, Stiftung & Sponsoring 2005, 2.
- <sup>662</sup> *Baums*, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, 2001, S. 50 f., Rn. 7; *Ulmer*, ZHR 2002, 150, 151, 153; *Seibert*, BB 2002, 581, 581; *Wernsmann/Gatzka*, NZG 2011, 1001, 1002; *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S.105 ff.
- <sup>663</sup> *Ulmer*, ZHR 2002, 150, 151 ff.; *Wernsmann/Gatzka*, NZG 2011, 1001, 1002; *Wittig*, in: *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*, 29, 41; *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 106.
- <sup>664</sup> Statt aller *Semler/Wagner*, NZG 2003, 553, 553.
- <sup>665</sup> Vgl. dazu ausführlich *Radke*, *Entsprechenserklärung*, *passim*.
- <sup>666</sup> Vgl. *Baums*, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, 2001, S. 53.

- <sup>667</sup> *Dreier*, Hierarchische Verwaltung im demokratischen Staat, 1991, S. 200 ff.; *Brohm*, in: Isensee/Kirchhof, Hdb des Staatsrechts, § 36 Rn. 1 ff.; *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 33; *Wernsmann/Gatzka*, NZG 2011, 1001, 2003.
- <sup>668</sup> Kritisch könnte man schon fragen, ob der DCGK „Recht“ ist und also das in diesem Kontext gängig verwandte Wort „Rechtsnatur“ überzeugt; vgl. zu dieser Verwendung nur *Bachmann*, WM 2002, 2137, 2142; *Nowak/Rott [u.a.]*; ZGR 2005, 252, 253; kritisch *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 39.
- <sup>669</sup> *Ulmer*, ZHR 2002, 150, 158.
- <sup>670</sup> Noch weitergehender beziehungsweise pauschaler (kein Gesetz), *Ulmer*, ZHR 2002, 150, 159; *Littger*, DCGK – Funktion und Verwendungschancen, 2006, S. 89 f.; *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 89; ähnlich *OLG München*, NZG 2009, 508, 509.
- <sup>671</sup> *Maurer*, Allgemeines Verwaltungsrecht, § 4 Rn. 12; *Ehlers*, in: Erichsen/Ehlers, Allgemeines Verwaltungsrecht, § 2 Rn. 35.
- <sup>672</sup> Zur normativen Ermächtigungslehre vgl. *Maurer*, Allgemeines Verwaltungsrecht, § 7 Rn. 26 m.w.N.
- <sup>673</sup> *Borges*, ZGR 2003, 508, 518 ff.; sich anschließend *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 94 f.
- <sup>674</sup> *Honsel*, in: Staudinger, Eckpfeiler des Zivilrechts, Einführung, B., Rn. 78 f.; *Flume*, Gewohnheitsrecht und Römisches Recht, 1975, *passim*.
- <sup>675</sup> Ebenso *Littger*, DCGK – Funktion und Verwendungschancen, 2006, S. 92 f.; *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 89 f.
- <sup>676</sup> So aber *Peltzer*, NZG 2002, 10, 11; dagegen die ganz h.M., *Ulmer*, ZHR 2002, 150, 159 f.; *Borges*, ZGR 2003, 508, 516 f.; *Schwarz*, Regulierung durch Corporate Governance Kodizes, 2005, S. 28; *Littger*, DCGK – Funktion und Verwendungschancen, 2006, S. 92 f.; *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 89 f., *Wernsmann/Gatzka*, NZG 2011, 1001, 1003.
- <sup>677</sup> BGH, NJW 94, 659, 660; *Pamp*, in: Oetker, Kommentar zum Handelsgesetzbuch, § 346 Rn. 6; *Wernsmann/Gatzka*, NZG 2011, 1001, 1003.
- <sup>678</sup> Kurz nach Entstehung des DCGK wurde dies freilich anders gesehen, *Ulmer*, ZHR 2002, 150, 159 f.; einige schließen sich dieser Literatur selbst nach vielen Jahren auch weiterhin ohne nähere Ausführung an, so etwa *Wernsmann/Gatzka*, NZG 2011, 1001, 1003.
- <sup>679</sup> Insoweit sehr genau differenzierend: *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 80 ff.
- <sup>680</sup> *Wernsmann/Gatzka*, NZG 2011, 1001, 1003; *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 92.
- <sup>681</sup> *Borges*, ZGR 2003, 508, 516 f.; *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 93.
- <sup>682</sup> *Ulmer*, ZHR 2002, 150, 152; *Semler*, in: MünchKomm AktG, § 161 Rn. 28; *Littger*, DCGK – Funktion und Verwendungschancen, 2006, S. 99 f.; *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 82; *Lück*, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 27.

- <sup>683</sup> Weiß, *Hybride Regulierungsinstrumente*, 2011, S. 50 f., der den DCGK ein „Hybrides Regulierungsinstrument“ nennt.
- <sup>684</sup> Schon die Übersetzung fällt schwer: wohl nicht „weiches Recht“, sondern eher „weiche Regulierung“, vgl. Schwarz, *Regulierung durch Corporate Governance Kodizes*, S. 6 ff.; Arndt, *Sinn und Unsinn von Soft Law*, 2011, S. 37 ff.; Weiß, *Hybride Regulierungsinstrumente*, 2011, S. 35.
- <sup>685</sup> So aber die damalige Bundesjustizministerin *Prof. Dr. Herta Däubler-Gmelin*; vgl. die Mitteilung für die Presse vom 26.2.2002, „Kodex macht deutsche Unternehmen fit für die internationalen Finanzmärkte“; ebenso Schwarz, *Regulierung durch Corporate Governance Kodizes*, 2005, S. 29; Gräwe, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 80 f.
- <sup>686</sup> Gemeint sind etwa *Uniform Codes*, die Gliedstaaten als Modellgesetze dienten, um trotz Föderalismus eine bundeseinheitliche Regulierung zu erreichen, Kronke, in: FS Lutter, S. 1449, 1458 f.; Arndt, *Sinn und Unsinn von Soft Law*, 2011, S. 36; Weiß, *Hybride Regulierungsinstrumente*, 2011, S. 34.
- <sup>687</sup> Dort sind es etwa programmatische Grundsatzfestlegungen von Gipfelkonferenzen: Bothe, in: FS Schlochauer, S. 2761, 769.
- <sup>688</sup> Bothe, in: FS Schlochauer, S. 2761, 769; Sester, Spindler/Stilz, *Kommentar zum Aktiengesetz*, § 161 Rn. 33; Borges, *ZGR* 2003, 508, 517; Weiß, *Hybride Regulierungsinstrumente*, 2011, S. 34, 37 f., 96; Ulmer, *ZHR* 2002, 150; zum „Soft Law“ in Deutschland eingehend Arndt, *Sinn und Unsinn von Soft Law*, 2011, *passim*.
- <sup>689</sup> So Borges, *ZGR* 2003, 508, 517 f.
- <sup>690</sup> Ausführlich Weiß, *Hybride Regulierungsinstrumente*, 2011, S. 93 f.

- <sup>691</sup> I.E. ähnlich *Sester*, Spindler/Stilz, Kommentar zum Aktiengesetz, § 161 Rn. 33; in: Gummert/Weipert; Münch Hdb GesR, 4. Band, § 59 Rn. 29; *Ringleb*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 41 ff.; *Wernsmann/Gatzka*, NZG 2011, 1001, 1004; *Binder*, Regulierungsinstrumente und Regulierungsstrategien im Kapitalgesellschaftsrecht, 2012, S. 258 ff.; *Schmidt-Schmiedebach*, Stiftung und Governance Kodex, 2016, S. 105 ff.
- <sup>692</sup> Vgl. etwa *Hohl*, Private Standardsetzung im Gesellschafts- und Bilanzrecht, 2007, S. 52; *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 100 ff.
- <sup>693</sup> *Dreier*, in: Dreier, GG-Kommentar, Vorb. Rn. 57 ff.
- <sup>694</sup> Vgl. etwa *Wolf*, ZRP 2002, 59, 60; *Ulmer*, ZHR 2002, 150, 161.
- <sup>695</sup> Statt aller *Michael/Morlok*, Grundrechte, § 14 Rn. 466 m.w.N.
- <sup>696</sup> *Seibert*, BB 2002, 581, 582 berichtet, dass die Kommission als Zeichen gegenüber den internationalen Finanzmärkten bewusst nicht mit Regierungsvertretern besetzt wurde. I.E. für eine privatrechtliche Natur *Clauzssen/Bröcker*, DB 2002, 1199, 1199; wohl auch *Ulmer*, ZHR 2002, 150, 159; tendenziell auch *Ringleb* in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 51 ff.; ohne nähere Begründung *Seibt*, AG 2002, 249, 250.
- <sup>697</sup> *Dreier*, in: Dreier, GG-Kommentar, Art. 1 III Rn. 24 ff.; *Hofmann*, in: Schmidt-Bleibtreu/Klein, Kommentar zum GG, Art. 1 Rn. 75; *Michael/Morlok*, Grundrechte, § 14 Rn. 469 ff.
- <sup>698</sup> *Rupp*, Privateigentum und Staatsfunktionen?, 1963, S. 18; differenzierend *Isensee*, Subsidiaritätsprinzip und Verfassungsrecht, 2001, S. 156 f.
- <sup>699</sup> *Marburger*, Die Regeln der Technik im Recht, 1979, S. 599.
- <sup>700</sup> *Marburger*, Die Regeln der Technik im Recht, 1979, S. 599 m.w.N. in Fn. 17; beides berücksichtigend *Krautzberger*, Die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben durch Private, 1971, S. 49 ff.
- <sup>701</sup> *Brohm*, in: Isensee/Kirchhof, Hdb des Staatsrechts, § 36 Rn. 38.
- <sup>702</sup> So aber *Heintzen*, ZIP 2004, 1933, 1934.
- <sup>703</sup> BT-Drucks. 14/8769, S. 21.
- <sup>704</sup> So aber *Ettinger/Grützediek*, AG 2003, 353, 355.
- <sup>705</sup> *Seidel*, ZIP 2004, 285, 287; einschränkend *Heintzen*, ZIP 2004, 1933, 1934.
- <sup>706</sup> *Hohl*, Private Standardsetzung im Gesellschafts- und Bilanzrecht, 2007, S. 53 f.; *Wernsmann/Gatzka*, NZG 2011, 1001, 1003; erneut einschränkend *Heintzen*, ZIP 2004, 1933, 1934.
- <sup>707</sup> Dies ist nicht dokumentiert, aber gut vorstellbar. Denn die deutsche Wirtschaft schien einen „offiziellen“ Kodex zur Jahrtausendwende für erforderlich zu halten; a.A. *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 100.
- <sup>708</sup> *Seibert*, BB 2002, 581; *Wernsmann/Gatzka*, NZG 2011, 1001, 1003; *Seidel*, ZIP 2004, 285, 286.
- <sup>709</sup> *Wolf*, ZRP 2002, 59, 60; *Seibert*, BB 2002, 581, 582; *Wernsmann/Gatzka*, NZG 2011, 1001, 1003; *Dederer*, Korporative Staatsgewalt, S. 17 f.; ähnlich *Hohl*, Private Standardsetzung im Gesellschafts- und Bilanzrecht, 2007, S. 53 f.

- <sup>710</sup> Peltzer, NZG 2011, 281, 281 ff. hat dies ausführlich kommentiert.
- <sup>711</sup> Nowak/Rott [u.a.]; ZGR 2005, 252, 254.
- <sup>712</sup> Seibert, BB 2002, 581, 582, der der zuständige Referatsleiter des BMJ ist. Aus niederländischer Sicht van Veen, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 662, 682.
- <sup>713</sup> Seibert, BB 2002, 581, 582.
- <sup>714</sup> Seidel, ZIP 2004, 285, 287 f., der auch auf Handelsblatt v. 12.5.2003, S. 13, „Der Druck auf die Cromme-Kommission wächst“ sowie Jahn, FAZ v. 12.5.2003, S.15, „Das F.A.Z.-Gespräch mit Gerhard Cromme“ verweist.
- <sup>715</sup> Ausführlich Hohl, Private Standardsetzung im Gesellschafts- und Bilanzrecht, 2007, S. 54 ff.
- <sup>716</sup> Von Schnurbein/Stöckli, DBW 2010, 249, 496; vgl. auch die Zusammenstellung bei Schöbel, Corporate Governance im Stiftungsrecht, 2012, S. 95 ff.
- <sup>717</sup> Vgl. auch die sehr ähnliche Darstellungen bei von Schönfeld, in: Transparenz im Dritten Sektor, S. 160-179. Zu den zahlreichen weiteren Kodizes, auf deren Regeln teilweise noch einzugehen sein wird, gehören etwa diejenigen der AWO Westliches Westfalen, der Organisationen Brot für die Welt und Diakonie Katastrophenhilfe, des Caritasverbandes der Diözese Rottenburg-Stuttgart, des Deutschen Olympischen Sportbundes, der Diakonie Württemberg, der Diakonie Duisburg, des European Foundation Centre, der Herz-Stiftung, der Kindernothilfe, des Hilfswerks Miserior, des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Berlin, des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Sachsen-Anhalt oder der VW-Stiftung. Besondere Transparenzvorschriften enthalten zudem der Leitfaden der Initiative Transparenz Zivilgesellschaft und die Transparenzstandards für Caritas und Diakonie.
- <sup>718</sup> Kritisch zur Überwachungsfunktion des DZI Schmidt-Schmiedebach, Stiftung und Governance Kodex, 2016, S. 261.
- <sup>719</sup> [http://www.dzi.de/wp-content/pdfs\\_Spenderberatung/spenden-siegel-bulletin\\_13.pdf](http://www.dzi.de/wp-content/pdfs_Spenderberatung/spenden-siegel-bulletin_13.pdf), S. 25 (zuletzt abgerufen am 14.1.2014, Stand: November 2013).
- <sup>720</sup> Präambel des GDS.
- <sup>721</sup> [http://www.spendenrat.de/index.php?alphabetische\\_mitgliederliste](http://www.spendenrat.de/index.php?alphabetische_mitgliederliste) (zuletzt abgerufen am 14.1.2014, Stand: 1.1.2014).
- <sup>722</sup> <http://venro.org/mitglieder/mitgliederdatenbank> (zuletzt abgerufen am 14.1.2014, Stand: 9.1.2014).
- <sup>723</sup> Hier werden nur die allgemeinen Grundsätze behandelt, nicht die sich in deren Anhang befindlichen Regeln für besondere Arten von Stiftungen.
- <sup>724</sup> Vorwort der GDS.
- <sup>725</sup> Bundesverband Deutscher Stiftungen, StiftungsStudie 2010, S. 5.
- <sup>726</sup> Ziff. 1 DGK.
- <sup>727</sup> Vorwort, Arbeitshilfe 182.
- <sup>728</sup> Bangert, neue Caritas 2014, 14; 2006 wurde ein erster Umsetzungsbericht erstellt, vgl. Roth/Bangert, Erste Erfahrungen mit der Umsetzung der VDD-Arbeitshilfen, S. 5.

- <sup>729</sup> Von Schnurbein/Stöckli, DBW 2010, 495, 509.
- <sup>730</sup> Vgl. zur inhaltlichen Analyse ausführlich unten Teil 2.
- <sup>731</sup> Vgl. dazu bereits oben C.III.4.d).
- <sup>732</sup> Gugerty/Sidel [u.a.], NML 2010, 1027, 1028; Bies, NML 2010, 1057, 1058.
- <sup>733</sup> Einen weiteren Überblick gibt Schöbel, Corporate Governance im Stiftungsrecht, 2012, S. 95 ff.
- <sup>734</sup> Einen Überblick über diese und weitere Kodizes der Schweiz gibt etwa von Schnurbein/Stöckli, DBW 2010, 495, 500 ff.
- <sup>735</sup> Die Informationen zum *Swiss Foundation Code* stammen von der Internetseite <http://www.swissfoundations.ch> (zuletzt abgerufen am 24.4.2014); kritisch zu dem Kodex Hopt, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 541 f.
- <sup>736</sup> Die Informationen zum *SNPOC* stammen von der Internetseite <http://www.swiss-npocode.ch> (zuletzt abgerufen am 24.4.2014).
- <sup>737</sup> Vgl. hierzu auch Kalss, Non Profit Law Yearbook 2013/2014, 123-142.
- <sup>738</sup> Vorbemerkung, ÖNPOK (Entwurf).
- <sup>739</sup> Ziff. 1 ÖNPOK (Entwurf).
- <sup>740</sup> Then, Non Profit Law Yearbook 2006, 123, 133; die Regeln wurden 2012/2013 überarbeitet und richten sich inzwischen auch an die nicht-europäischen Mitglieder, <http://www.efc.be/about/Pages/Code-of-Practice.aspx> (zuletzt abgerufen am 24.4.2014).
- <sup>741</sup> KOM(2005) 620, Anhang, Ziff. 3 (S. 17 ff.); auch 2006 trat die *Europäische Kommission* noch für einen solchen Kodex ein, Then, Non Profit Law Yearbook 2006, 123, 129; vgl. ferner Zurkinden-Erismann, Stiftung & Sponsoring 2006, 7 ff.; Gugerty/Sidel [u.a.], NML 2010, 1027, 1028; Gräwe, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 306.
- <sup>742</sup> Tatsächlich ist diese Befürchtung nicht unbegründet, vgl. o.V., Hisbollah-Unterstützergruppe verboten, [tagesschau.de](http://tagesschau.de) v. 8.4.2014.
- <sup>743</sup> Vgl. die ausführliche Darstellung bei Schöbel, Corporate Governance im Stiftungsrecht, 2012, S. 110 ff.
- <sup>744</sup> Ausführlich zur Verhinderung der Terrorismusfinanzierung und der FATF/GAFI Groth, Globales Finanzmarktrecht gegen Terrorismusfinanzierung, im Erscheinen.
- <sup>745</sup> Ausführlich Bothwell, The International Journal of Not-for-Profit Law 2001, 1, 2 ff.
- <sup>746</sup> Sidel, NML 2010, 1039, 1040; vgl. auch Tropman/Harvey, Nonprofit Governance, 2009, S. VIII.
- <sup>747</sup> Die kommentierte Fassung wurde zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.independentsector.org/uploads/Accountability\\_Documents/Principles\\_fc](http://www.independentsector.org/uploads/Accountability_Documents/Principles_fc)
- <sup>748</sup> Edie, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 20, 35 ff. und Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.], Nonprofit Governance and Management, S. 202 f. geben einen Überblick über die verschiedenen Bemühungen; zum *Council on Foundations* s. auch Sprecher, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 816, 823. Die Fassung der 29 *principles* vom *Independent Sector* sind bei Tropman/Harvey, Nonprofit Governance, 2009, S. 276 ff. abgedruckt (Fassung: März 2007).



- <sup>749</sup> *Sidel*, NML 2010, 1039, 1048 ff.
- <sup>750</sup> *Gugerty*, NML 2010, 1087, 1087-1112.
- <sup>751</sup> Vgl. dazu bereits oben D.II.2 sowie *Saenger/Veltmann*, ZSt 2005, 67, 74; *Schöbel*, Corporate Governance im Stiftungsrecht, 2012, S. 140 ff.
- <sup>752</sup> *Baums*, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, 2001, S. 1 ff.; *Schüppen*, ZIP 2002, 1271, 1271; ähnlich *Berg/Stöcker*, WM 2002, 1569, 1571 f.
- <sup>753</sup> *Nowak/Rott [u.a.]*; ZGR 2005, 252 ff. m.w.N. und einer Widerlegung der zuvor erschienenen Kurzstudien, die von einem Einfluss des DCGK auf den Börsenkurs ausgingen. Ebenfalls kritisch *Lück*, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 34; a.A. *Schmidt-Schmiedebach*, Stiftung und Governance Kodex, 2016, S. 235 ff. Nicht weiter behandelt wird hier die Frage, ob die Entscheidung der Anleger richtig ist. Trügen die Strukturen des DCGK nämlich zu einer Effektivitätssteigerung der Unternehmen bei, wäre die Einhaltung des DCGK ein Wettbewerbsvorteil, der an sich zu einer Regelbefolgung motivieren könnte. Dies ist aber keine Frage der unmittelbaren Regelungswirkung.
- <sup>754</sup> So *Srocke*, in: Governance von Profit- und Nonprofit-Organisationen in gesellschaftlicher Verantwortung, S. 320 zu einem Kodex für den öffentlichen Sektor.
- <sup>755</sup> Ähnlich *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 252; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 7 f.; *Dawson/Dunn*, Corporate Governance: An International Review 2006, 33, 39; vgl. zu diesem Markt ausführlich oben C.III.3.b).
- <sup>756</sup> S.o. C.III.3.b); i.E. ähnlich *Krönes*, in: Performance Management in NPOen, 377, 377 f.
- <sup>757</sup> Ähnlich *Weitemeyer/Vogt*, NZG 2014, 12, 16.
- <sup>758</sup> Vgl. auch *Ben-Ner*, Annals of Public and Cooperative Economics 2001, 5, 24.
- <sup>759</sup> *Van Veen*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 662, 692; ähnlich von *Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 267.
- <sup>760</sup> *Walz*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 259, 279; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 906 ff.; *Sprengel*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 287, 298 f.
- <sup>761</sup> Vgl. C.III.4.
- <sup>762</sup> *Gugerty/Sidel [u.a.]*, NML 2010, 1027, 1029 m.w.N. Ebenso zur Rechnungslegung *Verbruggen/Christiaens/Milis*, NVSQ 2011, 5, 23 f. m.w.N. Darüber hinaus wird schon heute die Stiftungsaufsicht bei Bestehen bestimmter organisationsinterner Kontrollstrukturen eingeschränkt (vgl. etwa §§ 10 Abs. 2, 12 Nr. 2 StiftGBln). Die staatliche Kontrolle sollte angesichts des Kontrolldefizits im Dritten Sektor auch bei Einhaltung eines Kodex nicht herabgesetzt werden; dafür aber *van Veen*, in: GS Walz, 757, 767 f.
- <sup>763</sup> *Schiffer*, Die Stiftung in der Beraterpraxis, § 5 Rn. 56 (für das Verbot des Insichgeschäfts); *Härtl*, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 142 berichtet, dass die staatliche Mittelversagung bei Stiftungen ein weit verbreitetes Kontrollinstrument ist.

- <sup>764</sup> *Van Veen*, in: GS Walz, 757, 763.
- <sup>765</sup> *Von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 267.
- <sup>766</sup> *Von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 267 m.w.N.
- <sup>767</sup> BGHZ 180, 9; ausführlich und m.w.N. zu Literatur und Rechtsprechung *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 114 ff.; *Kiefner*, NZG 2011, 201-209. Freilich kann die Pflichtverletzung auch Grundlage einer Schadensersatzforderung sein. Da diese jedoch nur in wenigen Ausnahmefällen begründet ist, wird sie hier nicht näher behandelt.
- <sup>768</sup> Vgl. nur *Hüffer*, in: MünchKomm AktG, § 243 Rn. 13.
- <sup>769</sup> S.o. C.III.1.a)dd).
- <sup>770</sup> *Weitemeyer/Vogt*, NZG 2014, 12, 16.
- <sup>771</sup> *Wittig*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 29, 50 denkt an, dass die Kodexeinhaltung Voraussetzung für die Verbandsmitgliedschaft sein könnte.
- <sup>772</sup> Für eine Überwachung, Aufdeckung und Bestrafung sind auch *Dawson/Dunn*, Corporate Governance: An International Review 2006, 33, 39; *Gugerty*, NML 2010, 1087, 1089.
- <sup>773</sup> Ausführlich dazu auch Gemeinnütziges Stiftungswesen und sozio-ökonomischer Wandel, 2012, 214 ff.; *Schmidt-Schmiedebach*, Stiftung und Governance Kodex, 2016, S. 83 ff.; 392 ff.
- <sup>774</sup> A.A. wohl *van Veen*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 662, 698, der die durch Selbstregulierung hervorgebrachten Regeln wesentlich durchdachter und verständlicher findet als staatliche.
- <sup>775</sup> *Littger*, DCGK – Funktion und Verwendungschancen, 2006, S. 237.
- <sup>776</sup> *Dawson/Dunn*, Corporate Governance: An International Review 2006, 33, 35, 39; *Jakob*, Schutz der Stiftung, 2006, S. 352 Fn. 464; *Croll*, Wie das Vermögen deutscher Stiftungen versickert, Die Welt v. 3.1.2012; *Weitemeyer/Vogt*, NZG 2014, 12, 16; sehr kritisch auch *Wittig*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 29, 50 und *Arnold*, Non Profit Law Yearbook 2012/2013, 63, 69 f. *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 114 weist darauf hin, dass sich Organisationen mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten am wenigsten an modernen Leitungs- und Kontrollstrukturen orientieren.
- <sup>777</sup> Vor dem Demokratieprinzip des Grundgesetzes ist dies freilich nicht unbedenklich, bislang aber nicht näher untersucht worden und hier nicht weiter von Interesse.
- <sup>778</sup> Vgl. dazu *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 44 m.w.N.; zur Schweiz auch *Gmür/Lichtsteiner*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 59, 67.
- <sup>779</sup> Für einen Kodex sind ferner *Ruter/Häfele*, Stiftung & Sponsoring 2004, 5, 7; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 267; *Kohl*, in: GS Walz, 337, 339 ff.; *Ott*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 11, 20; *Weitemeyer/Vogt*, NZG 2014, 12, 16; einen Überblick gibt auch *Schöbel*, Corporate Governance im Stiftungsrecht, 2012, S. 83 f.
- <sup>780</sup> Ähnlich *van Veen*, in: GS Walz, 757, 760; *Littger*, DCGK – Funktion und Verwendungschancen, 2006, S. 134 f. m.w.N. *Dawson/Dunn*, Corporate

Governance: An International Review 2006, 33, 37 gehen von demselben Problem bei einem Kodex aus und übersehen damit, dass Organisationen auch einzelne Kodexregeln unangewandt lassen können.

<sup>781</sup> *Hopt/Walz/von Hippel/Then*, The European Foundation, S. 45 m.w.N.

<sup>782</sup> *Simsa*, in: Gutes besser tun, 219, 227 f. warnt deswegen auch vor einer weitergehenden Regulierung, geht allerdings auch davon aus, dass die Regelungsdefizite im österreichischen Dritten Sektor gering sind.

<sup>783</sup> *Van Veen*, in: GS Walz, 757, 767; *van Veen*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 662, 698; *Dawson/Dunn*, Corporate Governance: An International Review 2006, 33, 35; ebenso zum DCGK *Baums*, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, 2001, S. 52; vgl. auch *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 537, der in der Diversität eine besondere Schwierigkeit bei der Verbesserung der Leitungs- und Kontrollstrukturen sieht. *Siebart*, in: FS Reichard, 221, 232 geht allerdings zu weit mit der Schlussfolgerung, die Heterogenität verlange mehrere Kodizes.

<sup>784</sup> *Dawson/Dunn*, Corporate Governance: An International Review 2006, 33, 35; vgl. auch *Veltmann*, in: Werner/Saenger [Hrsg.], Die Stiftung, Rn. 600; Ziff. 1 ÖNPOK (Entwurf).

<sup>785</sup> Auch der *Bundesverband Deutscher Stiftungen* wirbt für einen freiwilligen Kodex, damit die Bürokratie nicht ausufere, *Crolly*, Wie das Vermögen deutscher Stiftungen versickert, Die Welt v. 3.1.2012.

<sup>786</sup> Eine Kontrolle durch Vergleichbarkeit und Transparenz fordert auch *Koss*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 197, 217; ähnlich *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 252 f.; letzterer lässt aber die Entscheidung zwischen Gesetzesrecht und einem „Deutschen Nonprofit Organization Kodex“ offen, vgl. *Hopt*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 255.

<sup>787</sup> *Jakob*, Schutz der Stiftung, 2006, S. 352 Fn. 464; *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 541, 553.

<sup>788</sup> Ähnlich *Wittig*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 29, 44.

<sup>789</sup> *Littger*, DCGK – Funktion und Verwendungschancen, 2006, S. 135 f.; *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 541, 553; *Jakob*, Schutz der Stiftung, 2006, S. 532; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 82.

<sup>790</sup> Auf die erhöhte Akzeptanz der Selbstregulierung stellt *Binder*, Regulierungsinstrumente und Regulierungsstrategien im Kapitalgesellschaftsrecht, 2012, S. 275 ff. maßgeblich ab; allerdings darf nicht übersehen werden, dass die Akzeptanz der Regeln nichts über ihren Inhalt aussagt. Vielmehr liegt die Vermutung nahe, dass erhöhte Akzeptanz auch dadurch erreicht wird, dass Selbstregulierung weitgehend leicht einzuhaltende Regeln normiert, unangenehme Regeln hingegen vermeidet.

<sup>791</sup> Zum Stiftungsrecht gibt *Schlüter*, Stiftungsrecht zwischen Privatautonomie und Gemeinwohlbindung, 2004, S. 81 ff. eine ausführliche Übersicht über die Reformvorhaben; zum Vereinsrecht s.o. C.III.1.a)ee).

- <sup>792</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 588 verweist auf Tendenzen im Vereinsrecht, möglichst wenige verbindliche Normen aufzustellen.
- <sup>793</sup> BT-Drucks. 16/8325, S. 3.
- <sup>794</sup> *Dawson/Dunn*, Corporate Governance: An International Review 2006, 33, 35; *Binder*, Regulierungsinstrumente und Regulierungsstrategien im Kapitalgesellschaftsrecht, 2012, S. 275.
- <sup>795</sup> *Gugerty/Sidel [u.a.]*, NML 2010, 1027, 1032.
- <sup>796</sup> Zum problematischen Interessenausgleich bei privater Regulierung vgl. auch *Binder*, Regulierungsinstrumente und Regulierungsstrategien im Kapitalgesellschaftsrecht, 2012, S. 279 ff.
- <sup>797</sup> *Sprecher*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 816, 822; von *Schnurbein/Stöckli*, DBW 2010, 495, 496; *Gugerty/Sidel [u.a.]*, NML 2010, 1027, 1031 f.; *Sidel*, NML 2010, 1039, 1043.
- <sup>798</sup> *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 542; *Weiß*, Hybride Regulierungsinstrumente, 2011, S. 116 f.
- <sup>799</sup> Ausführlich zur gesetzlichen Verankerung eines Kodex für Stiftungen *Schmidt-Schmiedebach*, Stiftung und Governance Kodex, 2016, *passim*.
- <sup>800</sup> *Enriques/Hansmann [u.a.]*, in: Anatomy of Corporate Law, 55, 66; ähnlich auch *Arnold*, Non Profit Law Yearbook 2012/2013, 63, 71.
- <sup>801</sup> *Meier-Ziegler*, ArchsozArb 1993, 48, 56 f.; *Seibel*, Funktionaler Dilettantismus, 1994, S. 186 ff.; *Tiebel*, Management in NPOen, 2006, Vorwort; *Langnickel*, Stiftung & Sponsoring 1998, 6, 8 spricht von motivierten und fähigen Einzelpersonen, die im Gremium versagen; nach *Chait/Ryan [u.a.]*, Governance as Leadership, 2005, S. 11 steckt hinter jedem Skandal ein unaufmerksames *board*. Zur Aktiengesellschaft vgl. nur *Lutter*, ZHR 1995, 287-309.
- <sup>802</sup> S. zu den Funktionen oben D.II.3.
- <sup>803</sup> S.o. D.II.2.a)cc).
- <sup>804</sup> Dies ist meist das Ziel gesetzergänzender Regelungen, vgl. nur *Davatz*, in: Gutes besser tun, 297, 319; *Purtschert/von Schnurbein*, in: Gutes besser tun, 323, 339; zum Schweizer Kodex insoweit kritisch *Gmür/Lichtsteiner*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 59, 64. Dies ist letztlich auch das Anliegen der Wohlfahrtsökonomik, die Institutionen derart effizient gestalten will, dass eine gesamtgesellschaftliche Wohlfahrtssteigerung bis zum sozialen Optimum erreicht wird; vgl. etwa *Towfigh/Petersen*, Ökonomische Methoden im Recht, 2010, S. 31.
- <sup>805</sup> Vgl. etwa *Carver*, Boards That Make a Difference, *passim*; *Bašić*, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 196.
- <sup>806</sup> Zum Gläubigerschutz durch Leitungs- und Kontrollstrukturen in gemeinnützigen Organisationen vgl. *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 59 ff.; *Kalss/Aburumieh*, Non Profit Law Yearbook 2005, 125, 126; von *Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 560 ff.; *Witt*, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 39 ff., 132 ff.
- <sup>807</sup> *Maier/Meyer*, in: Hdb der NPO, 491, 506 und *Meyer/Maier*, Zfwu 2012, 9, 16 ff. stellen die nachdenklich stimmende Beobachtung an, dass sich seit den 1980er

Jahren die Legitimität weniger aus demokratischen Strukturen, als aus der Fähigkeit ergibt, gewünschte Resultate zu erzielen. Zum Spannungsfeld von demokratischen Verbandsstrukturen und Professionalisierung vgl. auch *Cornforth*, in: ARNOVA Conference 2001, S. 6.

- <sup>808</sup> *Bašić*, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 114; *Milgrom/Roberts*, Economics, organizations & management, 1992, S. 22 weisen darauf hin, dass Effizienz nicht unbedingt ethisch sei.
- <sup>809</sup> *Seibel*, Funktionaler Dilettantismus, 1994, S. 188, 191; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 47; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 524; *von Moss*, in: Gutes besser tun, 45, 52; ähnlich auch *Drucker*, Managing the NPO, 1990, S. 140.
- <sup>810</sup> *Drucker*, Managing the NPO, 1990, S. 140; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 47; *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 53; *Littger*, DCGK – Funktion und Verwendungschancen, 2006, S. 219.
- <sup>811</sup> *Davatz*, in: Gutes besser tun, 297, 319; *Enjolras*, NVSQ 2009, 761, 769.
- <sup>812</sup> *Bašić*, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 172.
- <sup>813</sup> *Gmür/Lichtsteiner*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 59, 67; i.E. wohl auch *Drucker*, Managing the NPO, 1990, S. 45.
- <sup>814</sup> *Gmür/Lichtsteiner*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 59, 67.
- <sup>815</sup> S.o. D.II., ferner *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 533; *van Veen*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 662, 688; *Jegers*, NML 2009, 143, 147; *Cornforth*, NVSQ 2011, 1, 2.
- <sup>816</sup> *Herman/Renz*, in: Understanding NPOs, 301, 305; *Ostrower/Stone*, in: Nonprofit Sector, S. 621; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 546; *van Veen*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 662, 688; *Zald*, AJS 1976, 261, 269; *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 311 f.; *Bradshaw/Murray [u.a.]*, NVSQ 1992, 227, 227 ff.; *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 35; *Herman/Renz*, NML 1998, 23, 32; *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 136; *Green/Griesinger*, NML 1996, 381, 390; *Brudney/Murray*, NML 1998, 333, 344; *Brown/Iverson*, NVSQ 2004, 377, 387 ff.; *Brown*, NML 2005, 317, 330; *Herman/Renz*, NML 2008, 399, 113 ff.
- <sup>817</sup> *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 538; für die USA *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 16 f.; *Holland/Jackson*, NML 1998, 121, 122; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 31, 158. Treffend wird die geringe Effektivität von Leitungs- und Aufsichtsorganen auch als eines der zentralen Probleme des Rechts gemeinnütziger Organisationen bezeichnet, *Brody*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 481, 527; *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 535.
- <sup>818</sup> Vgl. dafür etwa *Drucker*, Managing the NPO, 1990, *passim*; *Herman/Heimovics*, Executive Leadership in Nonprofit Organizations, 1991, *passim*; *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 9 ff.; *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, *passim*; *Herzlinger*, in: Harvard Business Review on Nonprofits 1999, S. 29-52; *Schwarz*, Management in NPO, *passim*; *Chait/Ryan [u.a.]*, Governance as Leadership, 2005, *passim*; *PWC*, Management und

Governance gemeinnütziger Organisationen, 2012, *passim*.

- <sup>819</sup> Renz, in: Jossey-Bass Handbook, 125, 144; Jäger/Beyes, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 159, 161 fordern eine höhere Abstraktionsebene.
- <sup>820</sup> Grundlegend hierzu Stürner, Geschäftsleitung in fremdnützigen Organisationen, 2014, *passim*. Anders ist dies in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen in den USA, Hill/McDonnell, Minnesota Legal Studies Research Paper No. 12-21, S. 14; Schäfer/Ott, Lehrbuch der ökonomischen Analyse des Zivilrechts, S. 651 ff.
- <sup>821</sup> Vgl. nur Koss, Rechnungslegung von Stiftungen, 2003, *passim*; Löwe, Rechnungslegung von NPO, 2003, *passim*; Walz, Rechnungslegung und Transparenz, *passim*; Walz, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 259-281; Bösche/Walz [Hrsg.], Prüfung von Verein und Genossenschaft, 2005, *passim*; Witt, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 73-79; Schwintek, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 164 ff.; Segna, NZG 2002, 1048, 1054 f.; von Hippel, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 328 ff.; Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 499 ff.; Theuvsen, BFuP 2009, 22-40; Hüttemann, Non Profit Law Yearbook 2012/2013, 81-105; Vogt, Publizität im Stiftungsrecht, 2013, *passim*; Weitemeyer/Vogt, NZG 2014, 12, 14 ff. Überlegungen zur Übertragung der Transparenzvorschriften des DCGK auf Stiftungen finden sich zudem bei Lück, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 166. Ähnlich wie hier auch Gräwe, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 286.
- <sup>822</sup> Überlegungen zur Mitgliederversammlung finden sich etwa bei Segna, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 168 ff.; Segna, NZG 2002, 1048, 1052 ff.; Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 528 ff.; Wittig/Oberdörfer, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 89, 89 ff.
- <sup>823</sup> Einen sehr geschickten Weg wählen hier etwa die LDZI mit Ziff. II.2.b und c, die sowohl auf Stiftungen als auch für Vereine angewandt werden können.
- <sup>824</sup> Enjolras, NVSQ 2009, 761, 769, der deswegen –i.E. nicht überzeugend- andere Strukturen für nötig hält.
- <sup>825</sup> Nur diese Funktion interessiert im Rahmen des hier zu erarbeitenden Kodex. Etwas anderes gilt freilich für die Funktion der Mitgliederversammlung als demokratisches Organ.
- <sup>826</sup> Witt, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 93 ff., ausführlich unten C.III.1.a).
- <sup>827</sup> Schwarz, Organisation in NPO, S. 127.
- <sup>828</sup> Dazu ausführlich unten C.III.1.a).
- <sup>829</sup> So auch Baums, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, 2001, S. 52 zur Unternehmensverfassung.
- <sup>830</sup> I.E. ähnlich Baums, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, 2001, S. 52; Kohl, in: GS Walz, 337, 342; Hopt, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 243, 253.
- <sup>831</sup> Gugerty, NML 2010, 1087, 1089
- <sup>832</sup> S. bereits oben D.II.3; ähnlich Wittig, in: Corporate Governance in Nonprofit-

Unternehmen, 29, 50.

- <sup>833</sup> Satzungsänderungen werden durch die Einführung der meisten Kodizes nötig, *Wittig*, in: *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*, 29, 51; *Bachert*, in: *Public Corporate Governance*, 195, 203.
- <sup>834</sup> Vgl. nur § 6 BWStG, 7 Abs. 1 S. 1 Nr. 3, Abs. 3 S. 1 HmbStiftG.
- <sup>835</sup> *Rawert*, in: *Staudinger*, 13. Aufl., § 88 Rn. 87; *Neuhoff*, in: *Staudinger*, § 87 Rn. 16. Bedenklich eng und i.E. wenig überzeugend hingegen *Schwintek*, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 137 ff., insb. 144 ff.
- <sup>836</sup> In der Konsequenz dieser Rechtsauffassung liegt dann freilich auch, dass sich die Stiftungsaufsicht haftbar macht, die die entsprechenden Satzungsänderungen nicht genehmigt. Der Amtshaftungsanspruch umfasst dabei nicht nur den Ersatz für diejenigen Mittel, die der Stiftung aufgrund der fehlenden Regeleinhaltung nicht gewährt werden, sondern im Extremfall selbst den Schaden, der aufgrund der weniger effektiven Organisationsstruktur entsteht.
- <sup>837</sup> Ausführlich bereits oben, B.I.4.
- <sup>838</sup> Statistisch *Krimmer/Weitemeyer [u.a.]*, *Transparenz im Dritten Sektor*, 2014, S. 38 ff.; ausführlich auch *Weidmann/Kohlhepp*, *Die gemeinnützige GmbH*, 2009, § 1 Rn. 16 ff.
- <sup>839</sup> Für den religiösen Verein gilt nach dem BVerfG grundsätzlich das Vereinsrecht, wobei jedoch aufgrund von Art. 4 Abs. 2 GG das „Eigenverständnis der Religionsgesellschaft“ bei der Auslegung berücksichtigt werden muss, BVerfGE 83, 341, 356. Weitergehend einige Instanzgerichte, vgl. *Segna*, *Vorstandskontrolle in Großvereinen*, 2002, S. 398 ff. m.w.N.
- <sup>840</sup> Präambel GDS; Vorwort GGS; Ziff. 3 CGKL; Präambel VENROV. Das DZI zertifiziert nur Organisationen, die in zwei abgeschlossenen Geschäftsjahren jährlich mehr als 25.000 Euro durch Spenden erhielten (Ziff. I. LDZI).
- <sup>841</sup> *Von Hippel*, *Grundprobleme von NPOen*, 2007, S. 258 gibt dazu einen Überblick.
- <sup>842</sup> § 1 Abs. 4 des Entwurfes eines Verbände-Gesetzes von der Kommission des Bundesvorstandes der FDP „Gesellschaftliche Großorganisationen“, abgedruckt in *RdA* 1977, S. 235-237, erforderte eine beständig hohe Mitgliederzahl, beträchtliche finanzielle Mittel und einen hohen Organisationsgrad.
- <sup>843</sup> *Doralt/Hemström [u.a.]/von Hippel*, in: *Hopt/Walz*, *The European Foundation*, S. 176, 205 wollen diejenigen Stiftungen besonders regeln, die so groß sind, dass sie im Zentrum des öffentlichen Interesses stehen.
- <sup>844</sup> *Fessler/Keller [Hrsg. u.a.]*, *Reform des Vereinsrechts*, 1997, S. 49; einen Überblick über den weiteren Verlauf der Refom gibt *Segna*, *Vorstandskontrolle in Großvereinen*, 2002, S. 412.
- <sup>845</sup> Vgl. *Edie*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 20, 31, danach sollten Organisationen mit jährlichen Einnahmen von über 250.000 US-Dollar und über 2 Mio. US-Dollar besondere Prüfpflichten auferlegt werden.
- <sup>846</sup> I.E. ähnlich *Gronemann*, *Stiftung & Sponsoring* 2002, 5, 7; *Hartnick*, *Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen*, 2007, S. 777.
- <sup>847</sup> a.A. *Schmidt-Schmiedebach*, *Stiftung und Governance Kodex*, 2016, S. 197 für die

hier betrachteten Regelungen.

- <sup>848</sup> I.E. ebenso *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 303.
- <sup>849</sup> *Anheier/Spengler*, Abschlussbericht Modul 1, S. 52.
- <sup>850</sup> Die folgenden Ausführungen beziehen sich dementsprechend auf Vereine und Stiftungen mit mindestens 10 Vollzeitkräften, auch wenn dies nicht immer explizit genannt wird.
- <sup>851</sup> *Kloppenburg*, in: Düwell, *BetrVG-Kommentar*, § 5 Rn. 5, vgl. außerdem § 5 *BetrVG*.
- <sup>852</sup> BAG, Urteil v. 29.08.2012 - 10 AZR 499/11.
- <sup>853</sup> Eine regulatorische Konkretisierung des Begriffs der Ehrenamtlichkeit wird in J.IV. vorgenommen.
- <sup>854</sup> Ähnlich *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 303.
- <sup>855</sup> *Raiser/Veil*, *MitbestG und DrittelbG*, § 1 Rn. 9; zum Betriebsbegriff vgl. nur *Kloppenburg*, in: Düwell, *BetrVG-Kommentar*, § 1 Rn. 9 m.w.N.
- <sup>856</sup> *Kloppenburg*, in: Düwell, *BetrVG-Kommentar*, § 1 Rn. 11.
- <sup>857</sup> *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 303.
- <sup>858</sup> *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 304 schlägt 1.000.000 Euro vor.
- <sup>859</sup> *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 304.
- <sup>860</sup> Dann müsste freilich der Anfang lauten: „Der Kodex gilt...“
- <sup>861</sup> Ausführlich zum Organbegriff *Schürnbrand*, *Organschaft im Recht der privaten Verbände*, 2007, S. 30 ff.; zur Organqualität des besonderen Vertreters im Aktienrecht vgl. auch BGH, NZG 2011, 1383.
- <sup>862</sup> *Kremer*, in: *Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex*, Rn. 900.
- <sup>863</sup> Ausführlich *Müller*, in: *Welf/Winkeljohann, Hdb GmbH*, § 6, Rn. 1 ff. Mit dem Verweis bringt der Gesetzgeber also zum Ausdruck, welche aktienrechtlichen Bestimmungen er als besonders wichtig erachtet. Da die Verweise sehr ähnlich sind, wird hier allein § 52 *GmbHG* zitiert.
- <sup>864</sup> Die Zitierung der Kodexregeln ist notwendigerweise beispielhaft und bewusst pauschalisiert. Weil sich die Grundkonzepte der Kodizes häufig unterscheiden, müsste für eine genaue Zitierung nämlich stets das dem jeweiligen Kodex zugrundeliegende Konzept erklärt werden, wodurch angesichts der Vielzahl der Kodizes der Blick für das Wesentliche verstellt würde.
- <sup>865</sup> Dies war zum einen der Entwurf des europäischen Stiftungsstatuts, zum anderen der Reformvorschlag zum österreichischen Vereinsrecht; siehe auch die weiteren Ausführungen unten, F.I.3.b).
- <sup>866</sup> Jedenfalls zum US-amerikanischen *board Fama/Jensen*, JLE 1983, 301, 311; *Steinberg*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 73, 79 f.; *Miller*, NML 2002, 429, 430 ff.; generell zur Überwachung *Jegers*, NML 2009, 143, 145.
- <sup>867</sup> *Enjolras*, NVSQ 2009, 761, 775; ähnlich auch *Thymm*, *Kontrollproblem der Stiftung*, 2007, S. 131 f.
- <sup>868</sup> S. bereits oben, C.III.; zur Macht der Leiter gemeinnütziger Organisationen s.



ferner *Meier-Ziegler*, ArchsozArb 1993, 48, 56 f.; *Tiebel*, Management in NPOen, 2006, Vorwort.

<sup>869</sup> *Mecking*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 39, 55; *Wittig*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 29, 45; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 30 Fn. 82. Zudem gibt es insb. bei großen Vereinen und Stiftungen auch weitere beratende Gremien (etwa ein Kuratorium, Beirat oder Sachverständigenrat), vgl. nur *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 380; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 62.

<sup>870</sup> Das *board* und seine Funktion werden sogleich näher erörtert, s. F.I.3.a)bb).

<sup>871</sup> *Hondius*, in: Stiftungsrecht in Europa, 573, 586; narrativ auch *Chait/Ryan [u.a.]*, Governance as Leadership, 2005, S. 11.

<sup>872</sup> *Kronke*, Herbert, Stiftungstypus und Unternehmensträgerstiftung, 1988, S. 115 (nicht aber für eine generelle gesetzliche Verankerung); *Veltmann*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 597; *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 229, 548; *Ruter/Häfele*, Stiftung & Sponsoring 2004, 5, 7 („wesentliches Element einer ‚Good Governance‘“); *Koch/von Holt*, Stiftung & Sponsoring 2005, 5; *Burgard*, in: GS Walz, 71, 71; *Witt*, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 81, 97; *Doralt/Hemström [u.a.]/von Hippel*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 177; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 319 f.; *Wittig*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 29, 46; *Bachert*, in: Public Corporate Governance, 195, 199; *Bachert/Peters [u.a.]*, Sozialmanagement, 2011, S. 7; *Mecking*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 39, 55; *Glaeser*, in: Glaeser, Governance of NPO, 1, 39; sich anschließend *de Andrés-Alonso/Cruz [Hrsg.]*, NML 2006, 588, 589; *Roth/Bangert*, Erste Erfahrungen mit der Umsetzung der VDD-Arbeitshilfen, S. 3; *Lück*, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 103 f.; *Tischer*, Aufsicht und Kontrolle über Stiftungen, 2012, S. 193; *Bašić*, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 71; *Vogelbusch*, npoR 2013, 130, 133; *Schmidt*, ZStV 2014, 21, 23. Teilweise wird ein Aufsichtsorgan auch nur für bestimmte Organisationen befürwortet: *Adams/Maßmann*, ZRP 2002, 128, 130 (für Vereine mit einem jährlichen Umsatz von 500.000 Euro); *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 102 (für Krankenhäuser). Für unabhängige *committees* in finanziell starken Organisationen ist die *American Bar Association*, in: Understanding NPOs, 27, 30 f.; für ein *audit committee* *Gallagher/Radcliffe*, NML 2002, 313, 322. Unklar *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 234 und 367 f., der mit Hinweis auf das Bestehen der Stiftungsaufsicht gegen eine generelle, gesetzliche Verankerung eines Aufsichtsorgans für Stiftungen ist, dann jedoch ein Aufsichtsorgan auch mit Hinweis auf die defizitäre Stiftungsaufsicht befürwortet. Ablehnend *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 428; *Segna*, NZG 2002, 1048, 1055, der jedoch stattdessen eine Reform des Vereinsrechts fordert; für die Stiftung *Schmidt-Schmiedebach*, Stiftung und Governance Kodex, 2016, S. 143.

<sup>873</sup> Vgl. die Statistiken bei *Sandberg/Mecking*, Vergütungsstudie, 2007, S. 38 f.; *Bundesverband Deutscher Stiftungen*, Stiftungsstudie 2010, S. 14; *PwC/Universität*

Göttingen, Die Corporate-Governance-Praxis in spendensammelnden Organisationen, S. 19; *Panjas*, neue Caritas 2012, 32; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 163; ferner *Veltmann*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 597; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 232 f., 367. Bei den Statistiken ist aber häufig nicht klar, welche Kompetenzen das Aufsichtsorgan hat, ob es etwa auch die Mitgliederversammlung sein kann.

- <sup>874</sup> *Kremer*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 913 m.w.N.
- <sup>875</sup> *Schulte*, in: Lang/Weidemüller, § 9 Rn. 1.
- <sup>876</sup> Vgl. etwa § 8 Abs. 2 S. 2 StifG BW.
- <sup>877</sup> *Schulte*, DÖV 1996, 497, 501 f.; *Schuppert*, in: Expertenkommission zur Reform des Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrechts, 297, 320 f. - beide gehen auch auf die Frage ein, inwieweit dies durch die Grundsätze der Subsidiarität und der Verhältnismäßigkeit geboten ist. S. ferner *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 228 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 585.
- <sup>878</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 229 Fn. 15 m.w.N.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 584 für gut ausgestattete Stiftungen; Ziff. 1.2.3 der Richtlinie zur Ausführung des Niedersächsischen Stiftungsgesetzes v. 16.7.1986 (Nds. MBl. S. 800), abgedruckt in *Seifart*, Nds StiftG, Anh. 6 für Stiftungen, die nur eingeschränkter Kontrolle unterliegen.
- <sup>879</sup> Ziff. 1.2.3 der Richtlinie zur Ausführung des Niedersächsischen Stiftungsgesetzes v. 16.7.1986 (Nds. MBl. S. 800), abgedruckt in *Seifart*, Nds StiftG, Anh. 6 für den Fall, dass die Stiftung Rechtsträger eines Wirtschaftsunternehmens sein soll .
- <sup>880</sup> *Witt*, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 83; *Enjolras*, NVSQ 2009, 761, 775.
- <sup>881</sup> *Kieser/Walgenbach*, Organisation, S. 47; *Proeller/Siebart [u.a.]*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 253, 257 f.; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 150; *Siebart*, in: Professional Services, 223, 233.
- <sup>882</sup> *Harris*, NVSQ 1989, 317, 329; *Miller*, NML 2002, 429, 437 f.; *Chait/Ryan [u.a.]*, Governance as Leadership, 2005, S. 12 ff.; *Caers/Du Bois [u.a.]*, NML 2006, 25, 33; *Brody*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 481, 503 berichtet von einer Studie von *Francie Ostrower*; narrativ auch *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 32.
- <sup>883</sup> *Steinberg*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 114; *Krönes*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 157, 159 f.; *Krönes*, BFuP 2009, 79-93; *Proeller/Siebart [u.a.]*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 253, 257 f.; *Van Puyvelde/Caers [u.a.]*, NVSQ 2012, 431, 436; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 305; *Bašić*, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 80.
- <sup>884</sup> *Koss*, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 197, 216.
- <sup>885</sup> I.E. ähnlich *Brody*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 481, 496.
- <sup>886</sup> *Milgrom/Roberts*, Economics, organizations & management, 1992, S. 250 ff., 256.
- <sup>887</sup> *Milgrom/Roberts*, Economics, organizations & management, 1992, S. 281;

- Neubauer/Rosemann*, Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, 2006, S. 118; Ziff. 4.3.3 Erläuterungen und Arbeitshilfen der Lebenshilfe.
- <sup>888</sup> Koss, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 197, 216; *Sprecher*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 816, 817.
- <sup>889</sup> Vgl. für eine Zusammenfassung der Diskussion nur *Jungmann*, ECFR 2006, 426-474.
- <sup>890</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 232 f., der mit Verweis auf *Kronke*, Stiftungstypus und Unternehmensträgerstiftung, 1988, S. 108 f., 114 f. fälschlicherweise annimmt, in keiner europäischen Rechtsordnung sei ein Aufsichtsorgan für gemeinnützige Organisationen vorgesehen; *Siebart*, in: FS Reichard, 221, 230.
- <sup>891</sup> *Brody*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 481, 501 m.w.N.
- <sup>892</sup> *Sokolowski/Salamon*, in: Global Civil Society, 261, 262 ff. Der Wert wurde in US-Dollar angegeben (500 Mrd. US-Dollar). Die Studie nutzte den durchschnittlichen Umrechnungskurs von 1995, der hier mit 0,751091 berechnet wird.
- <sup>893</sup> Dazu bereits oben B.I.1.b).
- <sup>894</sup> Einen Einblick in die Rechtslage der US-amerikanischen *nonprofit corporation* geben etwa *Hansmann*, University of Pennsylvania Law Review 1981, 497, 501 ff.; *The Harvard Law Review Association*, 105 Harv. L. Rev. 1578-1699; *Brody*, 57 Md. L. Rev. 1400-1501; *Fishman*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 129, 136 ff.; *Riehmer*, Körperschaften als Stiftungsorganisationen, 1991, S. 181 f.; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 18 ff.; sehr anschaulich auch *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 161 ff., deren Ausführungen hier als Grundlage verwendet wurden.
- <sup>895</sup> Für die *nonprofit corporation* besteht etwa der *Model Nonprofit Corporation Act* der *American Bar Association*.
- <sup>896</sup> Die Zahl stammt von 1980, *Brody*, 57 Md. L. Rev. 1400, 1417 Fn. 76 m.w.N.; narrativ auch *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 539.
- <sup>897</sup> Der Ausdruck wird auf *Hansmann*, University of Pennsylvania Law Review 1981, 497, 501 zurückgeführt.
- <sup>898</sup> Dieses wird vor allem in rechtsformübergreifenden Arbeiten auch *board of trustees* genannt, *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. XII.
- <sup>899</sup> *Fishman*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 129, 139.
- <sup>900</sup> § 501 (c)(3) Internal Revenue Code lautet: „Corporations, and any community chest, fund, or foundation, organized and operated exclusively for religious, charitable, scientific, testing for public safety, literary, or educational purposes, or to foster national or international amateur sports competition (but only if no part of its activities involve the provision of athletic facilities or equipment), or for the prevention of cruelty to children or animals, no part of the net earnings of which inures to the benefit of any private shareholder or individual, no substantial part of the activities of which is carrying on propaganda, or otherwise attempting, to influence legislation (except as otherwise provided in subsection (h)), and which

does not participate in, or intervene in (including the publishing or distributing of statements), any political campaign on behalf of (or in opposition to) any candidate for public office. “

<sup>901</sup> *Hansmann*, in: *Stiftungsrecht in Europa*, 241, 263.

<sup>902</sup> Vgl. beispielhaft § 2.02 (a)(6)(iii) Model Nonprofit Corporation Act 2008.

<sup>903</sup> Vgl. beispielhaft § 8.04 Model Nonprofit Corporation Act 2008.

<sup>904</sup> Vgl. beispielhaft § 8.01 (b) Model Nonprofit Corporation Act 2008; *Block*, *Perfect nonprofit boards*, 1998, S. 39; *Fishman*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 129, 150 f.; *Speckbacher/Pfaffenzeller*, in: *Funktionen und Leistungen von NPOen*, 187, 188.

<sup>905</sup> Section A, Line 1b. der Instructions for Form 990 Return of Organization Exempt From Income Tax der IRS: „A member of the governing body is considered “independent“ only if all four of the following circumstances applied at all times during the organization’s tax year.

1. The member was not compensated as an officer or other employee of the organization or of a related organization (see the instructions for Schedule R (Form 990)) except as provided in the religious exception discussed below. Nor was the member compensated by an unrelated organization or individual for services provided to the filing organization or to a related organization, if such compensation is required to be reported in Part VII, Section A.
2. The member did not receive total compensation or other payments exceeding \$10,000 during the organization’s tax year from the organization and related organizations as an independent contractor, other than reasonable compensation for services provided in the capacity as a member of the governing body. For example, a person who receives reasonable expense reimbursements and reasonable compensation as a director of the organization does not cease to be independent merely because he or she also receives payments of \$7,500 from the organization for other arrangements.
3. Neither the member, nor any family member of the member, was involved in a transaction with the organization (whether directly or indirectly through affiliation with another organization) that is required to be reported on Schedule L (Form 990 or 990-EZ) for the organization’s tax year.
4. Neither the member, nor any family member of the member, was involved in a transaction with a taxable or tax-exempt related organization (whether directly or indirectly through affiliation with another organization) of a type and amount that would be reportable on Schedule L (Form 990 or 990-EZ) if required to be filed by the related organization.“

Anschließend folgen einige Ausnahmen und Beispiele.

<sup>906</sup> Vgl. beispielhaft § 8.40 (a) Model Nonprofit Corporation Act 2008.

<sup>907</sup> *Block*, in: *Understanding NPOs*, 7, 9; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, *Nonprofit Governance and Management*, S. 137 f. Weitere Bezeichnungen sind etwa *president*, *superintendent*, *executive vice president*, *headmaster*, *executive director*, vgl. *Carver*, *Boards That Make a Difference*, S. 155; *Chait/Holland [u.a.]*,

- Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. XII.
- <sup>908</sup> *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 137 ff.
- <sup>909</sup> Vgl. etwa Part I, 4 der Form 990 der IRS.
- <sup>910</sup> *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 129.
- <sup>911</sup> *Callen/Klein [u.a.]*, NVSQ 2003, 493, 499; *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 215; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 7.
- <sup>912</sup> *Edie*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 20, 31. Eine noch weiterführende Forderung zur Trennung von Leitungs- und Aufsichtsstruktur wurde 2004 von *Senator Gassley* eingebracht, vgl. *Witt*, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 82 f.
- <sup>913</sup> *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 216; anekdotisch auch *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 7; zudem wird berichtet, dass *nonprofit organizations* kaum oder nur wenige Organmitglieder mit starken Interessenkonflikten besitzen, vgl. *Fama/Jensen*, JLE 1983, 301, 319.
- <sup>914</sup> *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 75; *Zimmermann/Stevens*, NML 2008, 189, 196 m.w.N.; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 43.
- <sup>915</sup> *Renz*, in: *Jossey-Bass Handbook*, 125, 130 ff.; *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 199; *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 56; *Chait/Ryan [u.a.]*, Governance as Leadership, 2005, S. 18 f.; *Zimmermann/Stevens*, NML 2008, 189, 197.
- <sup>916</sup> Die folgenden Ausführungen rekurrieren auf die Erkenntnisse von *Hippels*: von *Hippel*, in: *Hopt/Walz*, The European Foundation, S. 182 f.; von *Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 257 ff.; *Hopt/von Hippel [u.a.]*, Feasibility Study, S. 62 f.
- <sup>917</sup> Grundlegend hierzu *Zollner*, Die eigennützige Privatstiftung, 2011, *passim*.
- <sup>918</sup> Ausführlich zum reformierten tschechischen Stiftungsrecht *Ronovská/Lavický*, Non Profit Law Yearbook 2014/2015, 157-170.
- <sup>919</sup> *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 545.
- <sup>920</sup> *Hopt/von Hippel [u.a.]*, Feasibility Study, S. 62.
- <sup>921</sup> Art. 4.2 EFP, abgedruckt in *Hopt/Walz/von Hippel/Then*, The European Foundation, 2006.
- <sup>922</sup> Art. 30 Abs. 1 COM(2012) 35/12.
- <sup>923</sup> § 40 Abs. 1 VerG-Entwurf, abgedruckt in *Fessler/Keller [Hrsg. u.a.]*, Reform des Vereinsrechts, 1997, S. 93. Weitergehender *Pfaffenzeller*, Governance von NPOen, 2003, S. 228, der einen Aufsichtsrat für Vereine ab 25 bezahlten Mitarbeitern fordert.
- <sup>924</sup> Also etwa in Estland, Bulgarien, Bosnien und Herzegowina, der tschechischen Republik sowie Ungarn, vgl. erneut *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 257 ff. Zur früheren Rechtslage in Europa vgl. etwa *Kronke*, Stiftungstypus und Unternehmensträgerstiftung, 1988, S. 108 ff.
- <sup>925</sup> *Hopt/von Hippel [u.a.]*, Feasibility Study, S. 62 f.
- <sup>926</sup> Vgl. *Bundesverband Deutscher Stiftungen*, StiftungsStudie 2010, S. 14; *Veltmann*,

- in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 597; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 232 f., 367; *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 163.
- <sup>927</sup> *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 2509, 2837; *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 250; *van Randenborgh*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 2 Rn. 156; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 139 f.; *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 53, 84; *Proeller/Siebart [u.a.]*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 253, 255; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 197; *Nauck*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 27, 31. Ein Vereinsgeschäftsführer war bereits 1930 verbreitet, vgl. *Varrentrapp*, Der besondere Vertreter, 1930, S. 35 ff.
- <sup>928</sup> Nach der Rspr. kann das Amt des Geschäftsführers auch ohne Satzungsbestimmung durch den Vorstand eingerichtet werden, BGH, NJW 1977, 2259, 2260; a.A. *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 30 Rn. 5 ff. m.w.N.
- <sup>929</sup> BGHZ 69, 250; *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 250; *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 26 Rn. 4; *Hadding*, in: Soergel, § 26 Rn. 4; a.A. noch das BayObLGZ 1972, 286. Der Geschäftsführer ist dann regelmäßig besonderer Vertreter i.S.d. § 30 BGB, vgl. *Varrentrapp*, Der besondere Vertreter, 1930, S. 36 ff.; *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 2838; *van Randenborgh*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 2 Rn. 156; *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 26 Rn. 4; *Hadding*, in: Soergel, § 26 Rn. 9; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 244.
- <sup>930</sup> BGHZ 69, 250, 253.
- <sup>931</sup> *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 26 Rn. 4; § 30 Rn. 8; *Hadding*, in: Soergel, § 26 Rn. 4; *Waldner/Wörle-Himmel*, in: Sauter/Schweyer, Der eingetragene Verein, Rn. 250; vgl. darüber hinaus auch OLG München NZG 2013, 32, das jedoch primär nicht die Satzungsautonomie beurteilte.
- <sup>932</sup> Das Adjektiv „operativ“ wird auch meist in den bestehenden Kodizes verwandt, vgl. etwa Ziff. 4.3.1 CGKL, 3.1 CGKPSA; 2.4.2 DGK; 1 GGS; 2.c.3.2 LDZI, 8 ÖNPOK (Entwurf); § 24 Abs. 1 SNPOC; Art. 30 Abs. 1 COM(2012) 35/12 spricht von „laufender Geschäftsführung“ und in Englisch „day-today management“. Eine weitergehende Definition fehlt bislang.
- <sup>933</sup> Vgl. nur Ziff. 4.3.2 CGKL.
- <sup>934</sup> So ohne weitere Differenzierung für den Fall eines Geschäftsführers *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 2511, 2618; *Schuhen*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 73, 78; Ziff. 4.3.1, 4.3.2 Erläuterungen und Arbeitshilfen der Lebenshilfe; *Steinhausen*, in: Privatisierung im Sozialsektor, 180, 188 berichtet, dass der *Paritätische* verschiedene Gestaltungen ausprobiert und sich diese besonders bewährt habe. Ob eine Überwachungspflicht auch bei Satzungsgestaltungen anzunehmen ist, in denen der Vorstand lediglich das Sprachrohr des Geschäftsführungsorgans ist, erscheint zweifelhaft, kann hier jedoch dahinstehen. Denn jedenfalls kann eine Überwachungspflicht durch eine entsprechende Satzungsbestimmung geschaffen werden.

- <sup>935</sup> Ähnlich *Nokielski*, Caritas 1989, 53, 63; *Proeller/Siebart [u.a.]*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 253, 255; juristisch problematisch findet dies beim Vereinsvorstand *Schuhen*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 73, 78, allerdings ohne eine wirkliche Auseinandersetzung mit der Thematik.
- <sup>936</sup> Für eine Zuweisung der strategischen Aufgaben an das Leitungs- und Aufsichtsorgan jedoch *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 333 f.
- <sup>937</sup> Ähnlich auch Ziff. 3 AWOUK, wonach mit *Geschäftsführung* auch der hauptamtliche Vorstand gemeint ist und das *Aufsichtsorgan* Vorstand, Präsidium, Gesellschafterversammlung oder Aufsichtsrat sein kann. Freilich kann dann auch die Mitgliederversammlung das *Aufsichtsorgan* sein; allerdings wird es einer Mitgliederversammlung regelmäßig schwerfallen, die Regeln für das Aufsichtsorgan zu befolgen. Im Falle eines Kodex könnte die Organisation also behaupten, ein Aufsichtsorgan in Form der Mitgliederversammlung zu besitzen, würde aber die meisten anderen Regeln nicht einhalten; vgl. dazu auch Ziff. 3.1 Arbeitshilfen 182.
- <sup>938</sup> Dazu noch ausführlich unten H.I. Im Verein ist dies, wie noch dargelegt wird, die Mitgliederversammlung. Bei einigen Aufgaben, etwa der gerichtlichen Vertretung der Organisation gegenüber den Mitgliedern des Aufsichtsorgans, bietet sich auch dann eine Weisung oder Bestellung eines Vertreters an. In der Stiftung fehlt hingegen ein vergleichbares Organ. Wünschenswert wäre zwar, dass an deren Stelle die Stiftungsaufsicht träte. Eine Reform der Stiftungsaufsicht ist jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit. Immerhin hat die Stiftungssatzung gem. § 81 Abs. 1 S. 3 Nr. 5 BGB zu bestimmen, wie der Vorstand besetzt wird. Soweit es sich bei den zur Bestellung des Aufsichtsorgans berufenen Personen nicht um organfremde Personen handelt, muss das Kontrolldefizit bei der Stiftung in diesem Punkt hingenommen und vollständig auf die übrigen Kontrollinstrumente vertraut werden.
- <sup>939</sup> *Nokielski*, Caritas 1989, 53, 54; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 376 m.w.N.; einen Überblick über die Beweggründe ehrenamtlicher Arbeit gibt *Pfaffenzeller*, Governance von NPOen, 2003, S. 194 ff.
- <sup>940</sup> BGBl. I 2013, S. 556.
- <sup>941</sup> Ausführlich dazu *Graffe*, Non Profit Law Yearbook 2012/2013, 159-173.
- <sup>942</sup> *Priller*, in: *Zivilengagement*, 11, 24 ff. m.w.N. und einer Übersicht über die verschiedenen Erhebungen.
- <sup>943</sup> Vgl. allgemein auch *Krimmer/Weitemeyer [u.a.]*, Transparenz im Dritten Sektor, 2014, S. 19 ff.
- <sup>944</sup> *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 64 m.w.N.; unter Freiwilligen ist ein Rückgang der Leitungs- und Vorstandsfunktionen zu verzeichnen, *TNS Infratest Sozialforschung*, Freiwilligensurvey 2009, S. 182.
- <sup>945</sup> *TNS Infratest Sozialforschung*, Freiwilligensurvey 2009, S. 212 f.: Mittelbeschaffung 22%, Vernetzungsarbeit 20%, Verwaltungstätigkeit 20% (Mehrfachnennungen waren möglich).
- <sup>946</sup> *Nokielski*, Caritas 1989, 53, 57; *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance

- of Governing Boards, 1996, S. 149.
- <sup>947</sup> *Nokielski*, Caritas 1989, 53, 56; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 173 f.; *Liao-Troth*, NML 2001, 423, 433 konnte dies empirisch nicht nachweisen, vgl. aber die Nachweise bei *Krönes*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 157, 167.
- <sup>948</sup> *Nokielski*, Caritas 1989, 53, 56; *Bauer*, in: The Third Sector, 271, 272; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 376 m.w.N.
- <sup>949</sup> *Zimmer/Rauschenbach*, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, 2005, S. 45.
- <sup>950</sup> Kritisch auch von *Moss*, in: Gutes besser tun, 45, 54; *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 125; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 77; *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 3 f., 139; *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 64 f. spricht von Leitungs- und Steuerungsdefiziten; *Parker*, Journal of Management Studies 2007, 1454, 1475 bemängelt die geringe strategische Ausrichtung.
- <sup>951</sup> *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 125; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 77; *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 64 f.
- <sup>952</sup> *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 125; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 77; *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 64 f. berichtet von einer mangelnden Motivation bei Ehrenamtlichen.
- <sup>953</sup> *Steinhausen*, in: Privatisierung im Sozialsektor, 180, 188 berichtet, wie bereits erwähnt, dass der *Paritätische* und seine Mitgliederorganisationen verschiedene Modelle erprobt hätten und dieses das beste sei.
- <sup>954</sup> Eine stärkere Fokussierung der Ehrenamtlichen auf die Aufsichtsfunktion wird auch international gefordert, vgl. etwa *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 125; *Proeller/Siebart [u.a.]*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 253, 253; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 138 f.
- <sup>955</sup> *Zimmer/Rauschenbach*, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, 2005, S. 59; die Behauptung von *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 189, die Vereinsvorstände seien stets ehrenamtlich besetzt, ist jedenfalls falsch. *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 376 geht davon aus, dass die Organmitglieder der Stiftungen in der Regel ehrenamtlich tätig sind.
- <sup>956</sup> *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 141.
- <sup>957</sup> *PwC/ifm*, Trends der Professionalisierung in NPOen, 2010, S. 17.
- <sup>958</sup> *Sandberg/Mecking*, Vergütungsstudie, 2007, S. 38 f.
- <sup>959</sup> *Bundesverband Deutscher Stiftungen*, StiftungsStudie 2010, S. 13.
- <sup>960</sup> So i.E. auch *Nokielski*, Caritas 1989, 53, 63.
- <sup>961</sup> Siehe dazu bereits oben F.I.5.
- <sup>962</sup> *Zimmer/Rauschenbach*, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, 2005, S. 64.
- <sup>963</sup> *KPMG/Universität Potsdam*, Corporate Governance in NPOen, 2006, S. 15.
- <sup>964</sup> Insbesondere die Statistiken von *Zimmer/Rauschenbach*, Führungskräfte in



gemeinnützigen Organisationen, *passim* werden deswegen im Folgenden so verstanden, dass die ehrenamtlichen Führungskräfte nicht nur, aber möglicherweise auch Mitglieder des Aufsichtsorgans sind.

- <sup>965</sup> *Bundesverband Deutscher Stiftungen*, StiftungsStudie 2010, S. 14.
- <sup>966</sup> *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 170.
- <sup>967</sup> *Hopt*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 532, 550; *Bachert/Peters [u.a.]*, *Sozialmanagement*, 2011, S. 9.
- <sup>968</sup> *Siebart*, *Corporate Governance von NPOen*, 2006, S. 189 Fn. 747.
- <sup>969</sup> *Oster/O'Regan*, *JLEO*, 205, 215; narrativ ähnlich *Block*, in: *Understanding NPOs*, 7, 7.
- <sup>970</sup> *Nokielski*, *Caritas* 1989, 53, 64; *Mecking*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 39, 55 f.
- <sup>971</sup> *Zimmer/Rauschenbach*, *Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*, 2005, S. 60, wobei es hier freilich ebenfalls möglich ist, dass diejenigen Personen, die als „ehrenamtliche Führungskräfte“ bezeichnet werden, tatsächlich Mitglieder des Aufsichtsorgans sind.
- <sup>972</sup> Vgl. nur *Schwarz*, *Organisation in NPO*, S. 228 oder die Regelungen des DCGK.
- <sup>973</sup> Ein Überblick findet sich bei *Pfaffenzeller*, *Governance von NPOen*, 2003, S. 98 ff.; *Bašić*, *Zusammen sind wir stark?!*, 2013, S. 85 ff.
- <sup>974</sup> Hierfür stehen etwa *Carver*, *Boards That Make a Difference*, *passim*; *Duca*, *Nonprofit Boards*, 1996, *passim*; *Alexander/Weiner*, *NML* 1998, 223, 225; *Jeffrey/Lee*, *The Milbank Quarterly* 2006, 733, 737; *Zimmermann/Stevens*, *NML* 2008, 189, 196 f.
- <sup>975</sup> *Carver*, *Boards That Make a Difference*, S. 172 ff.; *Zimmermann/Stevens*, *NML* 2008, 189, 196 f.
- <sup>976</sup> *Alexander/Weiner*, *NML* 1998, 223, 225; *Jeffrey/Lee*, *The Milbank Quarterly* 2006, 733, 737.
- <sup>977</sup> Vgl. zu dieser Erkenntnis statt vieler *Chait/Holland [u.a.]*, *The Effective Board of Trustees*, 1993, S. 114.
- <sup>978</sup> *Herman/Heimovics*, *Executive Leadership in Nonprofit Organizations*, 1991, *passim*; *Herman*, in: *Jossey-Bass Handbook*, 157, 157.
- <sup>979</sup> *Block*, *Perfect nonprofit boards*, 1998, S. 40, 107; für die Schweiz wohl *Schwarz*, *Organisation in NPO*, S. 228 f.
- <sup>980</sup> *Block*, in: *Understanding NPOs*, 7, 11; *Ostrower/Stone*, in: *Nonprofit Sector*, S. 612, sich anschließend *Renz*, in: *Jossey-Bass Handbook*, 125, 125; *Ray/Bradshaw [u.a.]*, *NML* 1996, 367, 376; *Brudney/Murray*, *NML* 1998, 333, 343; *Schwarz*, *Organisation in NPO*, S. 228; *Bašić*, *Zusammen sind wir stark?!*, 2013, S. 153.
- <sup>981</sup> Ähnlich *Brody*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 481, 497; *Ostrower/Stone*, in: *Nonprofit Sector*, S. 617 f.; *Pfaffenzeller*, *Governance von NPOen*, 2003, S. 115 ff.; *Langnickel*, *Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände*, S. 35.
- <sup>982</sup> *Mecking*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 39, 55; *Brody*, in:

- Comparative Corporate Governance of NPOs, 481, 491 f.; *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 115 ff., 172 ff.; *Steinhausen*, in: Privatisierung im Sozialsektor, 180, 188; Ziff 4.31. Erläuterungen und Arbeitshilfen der Lebenshilfe; a.A. *Taylor/Chait [u.a.]*, in: Harvard Business Review on Nonprofits 1999, 53, 62 ff.; dass eine strikte Trennung nicht durchzuhalten sei, wie *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 233 behauptet, ist nicht überzeugend.
- <sup>983</sup> Vgl. nur von *Schnurbein/Stöckli*, DBW 2010, 495, 499; Ziff. 5.1 Arbeitshilfen 182.
- <sup>984</sup> Während der DCGK von *Aufgaben und Zuständigkeiten* spricht, wird in den Kodizes des Dritten Sektors häufig von *Aufgaben und Verantwortung* gesprochen. Gerade für die Arbeit von Ehrenamtlichen scheint diese Formulierung angemessener, i.E. ist es aber bloß eine Formulierungsfrage.
- <sup>985</sup> Ähnlich von *Veen*, in: GS Walz, 757, 760, 764; *van Veen*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 662, 689; *Proeller/Siebart [u.a.]*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 253, 255; *Schuhen*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 73, 78.
- <sup>986</sup> *Bachert/Peters [u.a.]*, Sozialmanagement, 2011, S. 7.
- <sup>987</sup> *Cornforth/Edwards*, Good Governance, 1998, S. X; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 32, 42.
- <sup>988</sup> *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 72; *Proeller/Siebart [u.a.]*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 253, 255.
- <sup>989</sup> *Zimmer/Rauschenbach*, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, 2005, S. 60.
- <sup>990</sup> *Renz*, in: Jossey-Bass Handbook, 125, 134; *von Strachwitz*, Struktur einer gemeinnützigen Organisation, 1997, S. 37; *Weger*, Stiftung & Sponsoring 1999, 10; *Langnickel*, Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, S. 4; *van Veen*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 662, 689; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 299.
- <sup>991</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 62 f.
- <sup>992</sup> *Green/Griesinger*, NML 1996, 381, 396.
- <sup>993</sup> *Herman/Tulipana*, NVSQ 1985, 48, 55; sich dieser Erkenntnis anschließend *Bradshaw/Murray [u.a.]*, NVSQ 1992, 227, 229.
- <sup>994</sup> *Renz*, in: Jossey-Bass Handbook, 125, 134; *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 18, 20; *Chait/Ryan [u.a.]*, Governance as Leadership, 2005, S. 13 ff.
- <sup>995</sup> *Brudney/Murray*, NML 1998, 333, 339 (empirisch).
- <sup>996</sup> *Harris*, NVSQ 1989, 317, 318 m.w.N.
- <sup>997</sup> *Bachert*, in: Public Corporate Governance, 195, 196.
- <sup>998</sup> *Langnickel*, Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, S. 4; *Proeller/Siebart [u.a.]*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 253, 255; *Siebart*, in: FS Reichard, 221, 230; *Wittig*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 29, 48.
- <sup>999</sup> Entwurf eines Verbändegesetzes der Kommission des Bundesvorstandes der FDP „Gesellschaftliche Großorganisationen“, abgedruckt in RdA 1977, S. 235-237.

- <sup>1000</sup> *Sprecher*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 816, 824.
- <sup>1001</sup> *Von Schnurbein/Stöckli*, DBW 2010, 495, 499; für *Schuhen*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 73, 79 ist der Kodex hierfür besonders geeignet.
- <sup>1002</sup> *Renz*, in: Jossey-Bass Handbook, 125, 134.
- <sup>1003</sup> *Siebart*, in: FS Reichard, 221, 228. Ihre Annahme, die Regelung von Aufgaben sei in einem Kodex schwer möglich, weil das Leitungsorgan dadurch seiner Kreativität beraubt werde und das Aufsichts-organ ohnehin kaum kontrollieren könne, verkennt in dieser Schärfe aber die organisatorische sowie regulatorische Realität.
- <sup>1004</sup> Vgl. nur die Auflistungen bei *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 55 f.; ferner *Renz*, in: Jossey-Bass Handbook, 125, 130 ff.; *Miller*, NML 2002, 429, 430; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 42 ff.
- <sup>1005</sup> S. ausführlich noch unten G.III.2.
- <sup>1006</sup> *Schießl/Küpperfahrenberg*, DStR 2006, 445, 446; *Ehlers*, NJW 2011, 2689, 2689; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 380.
- <sup>1007</sup> Dazu *Steinberg*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 114; *Krönes*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 157, 159 f.; *Proeller/Siebart [u.a.]*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 253, 257 f.; *Van Puyvelde/Caers [u.a.]*, NVSQ 2012, 431, 436; *Bašić*, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 80.
- <sup>1008</sup> S. ausführlich F.I.5.; nicht differenzierend hingegen *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 383.
- <sup>1009</sup> Vgl. ähnlich auch Art. 30 COM(2012) 35/12.
- <sup>1010</sup> Ausführlich zu möglichen Instrumenten *Solidaris*, Compliance in sozialtätigen Unternehmen, 2013, *passim*.
- <sup>1011</sup> Vgl. nur *Grunewald*, Gesellschaftsrecht, 2.A. Rn. 35; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 122; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 275; *Burgard*, in: GS Walz, 71, 74; *Ehlers*, NJW 2011, 2689, 2689; für die AG von *Werder/Ringleb*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 615.
- <sup>1012</sup> Bundesverband Deutscher Stiftungen, StiftungsStudie 2010, S. 8.
- <sup>1013</sup> Statt aller *PWC*, Management und Governance gemeinnütziger Organisationen, 2012, S. 65.
- <sup>1014</sup> Vgl. C.III.2.b)cc).
- <sup>1015</sup> In den USA ist dies eine *board*-Aufgabe, *Miller*, NML 2002, 429, 430; *Chait/Ryan [u.a.]*, Governance as Leadership, 2005, S. 36; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 6.
- <sup>1016</sup> I.E. ebenso *Lück*, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 134; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 390.
- <sup>1017</sup> *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 161, 218; *Heilmaier/Witt*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 231, 238 f.; *Gann/Rudolph*, in: Hopt/Wohlmannstetter, Hdb Corporate Governance von Banken, S. 604; *Ringleb*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen

Corporate Governance Kodex, Rn. 641.

- <sup>1018</sup> *Ringleb*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 638; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 391.
- <sup>1019</sup> Statt aller ausführlich und m.w.N. *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 161, 218 ff.
- <sup>1020</sup> *Heilmaier/Witt*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 231, 237 f. (mit weiteren Unterteilungen nach den einzelnen Maßnahmen); *KPMG/Universität Potsdam*, Corporate Governance in NPOen, 2006, S. 26; *Bundesverband Deutscher Stiftungen*, StiftungsStudie 2010, S. 29; *IöS/KPMG [u.a.]*, Wirkungsorientierte Steuerung in NPOen, 2013, S. 21.

- <sup>1021</sup> *Heilmaier/Witt*, in: *Steuerung und Kontrolle in NPOen*, 231, 240 f.
- <sup>1022</sup> *KPMG/Universität Potsdam*, *Corporate Governance in NPOen*, 2006, S. 25.
- <sup>1023</sup> *Schwintek*, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 96 ff, insb. 108 f; *Friedrich*, *Die Anlage des Stiftungsvermögens*, 2012, S. 76 ff.; vgl. zudem auch BGH, NZG 2015, 38.
- <sup>1024</sup> Man denke nur an die internationale Finanzmarktkrise ab 2007, die ihren Ursprung in den hoch spekulativen Geschäften des US-amerikanischen Immobilienmarkts hatte.
- <sup>1025</sup> Vgl. insb. den bereits behandelten Fall BGH, NStZ 2001, 259.
- <sup>1026</sup> *Ringleb*, in: *Ringleb/Kremer*, *Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex*, Rn. 649 m.w.N.
- <sup>1027</sup> *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*, 161, 241 ff.
- <sup>1028</sup> A.A. *Siebart*, in: FS Reichard, 221, 231; *Lück*, *Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen*, 2008, S. 134 ff.; *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 395; ähnlich von *Schnurbein/Stöckli*, DBW 2010, 495, 499. *Ruter/Häfele*, *Stiftung & Sponsoring* 2004, 5, 7 erachten dies ebenfalls als wesentliche Element einer „Good Governance.“
- <sup>1029</sup> Eine Übersicht über geläufige Instrumente geben *Picot/Dietl [Hrsg.]*, *Organisation*, S. 269; *Schwintek*, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 362; zum Aktienrecht *Hoffmann-Becking*, in: *Gummert/Weipert*; Münch Hdb GesR, 4. Band, § 29 Rn. 28; *Kremer*, in: *Ringleb/Kremer*, *Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex*, Rn. 919.
- <sup>1030</sup> *Hoffmann-Becking*, in: *Gummert/Weipert*, Münch Hdb GesR, 4. Band, § 29 Rn. 26; *Kremer*, in: *Ringleb/Kremer*, *Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex*, Rn. 913; *Burgard*, in: GS Walz, 71, 74; für den Aufsichtsrat der GmbH *Marsch-Barner/Diekmann*, in: *Priester/Mayer*, Münch Hdb GesR, 3. Band, § 48 Rn 49.
- <sup>1031</sup> *Hoffmann-Becking*, in: *Gummert/Weipert*, Münch Hdb GesR, 4. Band, § 29 Rn. 25; *Raiser/Veil*, *Recht der Kapitalgesellschaften*, § 15 Rn. 4; *Kremer*, in: *Ringleb/Kremer*, *Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex*, Rn. 926; *Burgard*, in: GS Walz, 71, 73.
- <sup>1032</sup> *Hoffmann-Becking*, in: *Gummert/Weipert*, Münch Hdb GesR, 4. Band, § 29 Rn. 27 b; *Raiser/Veil*, *Recht der Kapitalgesellschaften*, § 15 Rn. 3.
- <sup>1033</sup> *Hoffmann-Becking*, in: *Gummert/Weipert*, Münch Hdb GesR, 4. Band, § 29 Rn. 23; *Kremer*, in: *Ringleb/Kremer*, *Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex*, Rn. 913 ff.; *Burgard*, in: GS Walz, 71, 73 f.
- <sup>1034</sup> *Raiser/Veil*, *Recht der Kapitalgesellschaften*, § 15 Rn. 1; *Burgard*, in: GS Walz, 71, 74.
- <sup>1035</sup> BGHZ 114, 127; bestätigt in BGHZ 126, 340.
- <sup>1036</sup> *Kremer*, in: *Ringleb/Kremer*, *Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex*, Rn. 921; *Raiser/Veil*, *Recht der Kapitalgesellschaften*, § 15 Rn. 2; *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 330 f., 430 f.

- <sup>1037</sup> *Wittig*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 29, 38 f.; *Hoffmann-Becking*, in: Gummert/Weipert, Münch Hdb GesR, 4. Band, § 29 Rn. 32; *Kremer*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 900; *Burgard*, in: GS Walz, 71, 74; zur GmbH *Marsch-Barner/Diekmann*, in: Priester/Mayer, Münch Hdb GesR, 3. Band, § 48 Rn 55.
- <sup>1038</sup> *Cornforth*, in: ARNOVA Conference 2001, S. 3.
- <sup>1039</sup> S.oben, etwa F.I.a); i.E. ebenfalls für eine überwachende und beratende Kontrolle durch das Aufsichtsorgan gemeinnütziger Organisationen *Ruter/Häfele*, Stiftung & Sponsoring 2004, 5, 6; *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 230; *PWC*, Management und Governance gemeinnütziger Organisationen, 2012, S. 58; *Bachert/Peters [u.a.]*, Sozialmanagement, 2011, S. 7; für eine Rechtmäßigkeitskontrolle *Doralt/Hemström [u.a.]*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 180.
- <sup>1040</sup> In den USA wird eine beratende Tätigkeit häufig erwartet, *Chait/Ryan [u.a.]*, Governance as Leadership, 2005, S. 4; i.E. ähnlich *Mecking*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 39, 55.
- <sup>1041</sup> *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 174 f.
- <sup>1042</sup> *Lück*, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 149; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 433.
- <sup>1043</sup> Vgl. etwa §§ 7 Abs. 1 S. 1 StiftGBW, 6 Abs. 2 S. 1 BremStiftG, 6 Abs. 4 NStiftG; ansonsten ist dies ein ungeschriebener, aber selbstverständlicher Grundsatz, *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 483.
- <sup>1044</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 484 f. m.w.N.
- <sup>1045</sup> *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 106 f.; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 37; *Oster*, Strategic management for NPO, 1995, S. 140; *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 230; *Meyer/Simsa*, in: Hdb der NPO, 145, 147; i.E. ebenso *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 15; *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 123.
- <sup>1046</sup> Vgl. bereits oben C.III.3.
- <sup>1047</sup> *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 125; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 63 f.; *Oster*, Strategic management for NPO, 1995, S. 140; *Taylor/Sumariwalla*, in: Governing, Leading, and Managing NPOs, 93, 96; ähnlich *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 106. Generell für wertvoll halten die Wirkungsmessung ferner *Murray*, in: Jossey-Bass Handbook, 431, 431; *Schober/Rauscher [u.a.]*, in: Hdb der NPO, 451, 465.
- <sup>1048</sup> Daran fehlt es häufig, *Schuhen*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 73, 80. Jedenfalls eine Evaluation der CEO-Arbeit wird meist auch vom *board* verlangt, *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 55 f.; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 8 f.; *Zimmermann/Stevens*, NML 2008, 189, 197 m.w.N.; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 44; *Miller*, NML 2002, 429, 430. Eine Rückführung auf die Prinzipal-Agenten-Theorie findet sich auch bei *Brown*, NML 2005, 317, 321; *Langnickel*, Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, S. 17; *Steinberg*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 79.
- <sup>1049</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, The Effective Board of Trustees, 1993, S. 56; zu der

Selbsteinschätzung gemeinnütziger Organisationen s.o. D.I.

- <sup>1050</sup> *Taylor/Chait [u.a.]*, in: Harvard Business Review on Nonprofits 1999, 53, 61 f.; *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 108; *Alexander/Brudney [u.a.]*, NVSQ 2010, 565, 567.
- <sup>1051</sup> *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 64.
- <sup>1052</sup> *Miller*, NML 2002, 429, 444.
- <sup>1053</sup> *Taylor/Chait [u.a.]*, in: Harvard Business Review on Nonprofits 1999, 53, 61 f.; *Schober/Rauscher [u.a.]*, in: Hdb der NPO, 451, 465.
- <sup>1054</sup> *Schober/Rauscher [u.a.]*, in: Hdb der NPO, 451, 451, 465; für die USA *Thomas*, in: Jossey-Bass Handbook, 401, 401; *Murray*, in: Jossey-Bass Handbook, S. 431; zu den statistischen Ergebnissen s. sogleich.
- <sup>1055</sup> Vgl. etwa von *Schönfeld*, npoR 2013, 287, 288; zur Bedeutung des zivilgesellschaftlichen Mehrwerts ausführlich von *Strachwitz*, ZStV 2012, 41-48.
- <sup>1056</sup> *Murray*, in: Jossey-Bass Handbook, 431, 432; *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 126; *Schmidt-Trenz*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 7, 8; *Ott*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 11, 19.
- <sup>1057</sup> S.u. G.III.2.
- <sup>1058</sup> Vgl. etwa *Thomas*, in: Jossey-Bass Handbook, 401, 402 ff.; *Murray*, in: Jossey-Bass Handbook, 125, 445 ff.; *Schober/Rauscher [u.a.]*, in: Hdb der NPO, 451-470; *Paton/Foot/Payne*, NML 2000, 21-34; *Kaplan*, NML 2001, 353-370; *Sawhill/Williamson*, NML 2001, 371-386; *Speckbacher*, NML 2003, 267-281; *Fischer*, NML 2004, 25-40 (Übertragung auf kirchliche Organisationen); *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 161, 207 ff.; *Benjamin*, NML 2010, 383-403; *Bagnoli/Megali*, NVSQ 2011, 149. Das 19. Internationale NPO-Forschungscolloquium widmete sich 2012 vollständig dem Thema Leistungsmessung, vgl. *Gmür/Schauer [u.a.]*, Performance Management in NPOen, *passim*. Zu einer anderen Einschätzung kamen 2009/2010 noch *Gmür/Lichtsteiner*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 59, 69 f. Statistiken zur praktischen Verbreitung finden sich bei *KPMG/Universität Potsdam*, Corporate Governance in NPOen, 2006, S. 24; *IöS/KPMG [u.a.]*, Wirkungsorientierte Steuerung in NPOen, 2013, S. 21.
- <sup>1059</sup> *Murray*, in: Jossey-Bass Handbook, 431, 431; *Oster*, Strategic management for NPO, 1995, S. 140; *Alexander/Brudney [u.a.]*, NVSQ 2010, 565, 566.
- <sup>1060</sup> *Langnickel*, Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, S. 15. *Chait/Holland [u.a.]*, The Effective Board of Trustees, 1993, S. 95. *Beck/C. Lengnick-Hall/M. Lengnick-Hall*, NML 2008, 153, 154 weisen darauf hin, dass ähnliche Argumente auch schon gegen die Einführung von Erfolgsmessungen bei Fabrikations- und Dienstleistungsunternehmen vorgebracht wurden, die dies jedoch heute als Standardverfahren etabliert haben.
- <sup>1061</sup> *Murray*, in: Jossey-Bass Handbook, 431, 431; *Taylor/ Sumariwalla*, in: Governing, Leading, and Managing NPOs, 93, 97; *Alexander/Brudney [u.a.]*, NVSQ 2010, 565, 566.
- <sup>1062</sup> *Murray*, in: Jossey-Bass Handbook, 431, 433; *Taylor/ Sumariwalla*, in:

- Governing, Leading, and Managing NPOs, 93, 113.
- <sup>1063</sup> *IöS/KPMG [u.a.]*, Wirkungsorientierte Steuerung in NPOen, 2013, S. 15.
- <sup>1064</sup> *IöS/KPMG [u.a.]*, Wirkungsorientierte Steuerung in NPOen, 2013, S. 17; anekdotisch vgl. erneut *Schober/Rauscher [u.a.]*, in: Hdb der NPO, 451, 451, 465; für die USA *Thomas*, in: *Jossey-Bass Handbook*, 401, 401; *Murray*, in: *Jossey-Bass Handbook*, S. 431.
- <sup>1065</sup> *IöS/KPMG [u.a.]*, Wirkungsorientierte Steuerung in NPOen, 2013, S. 24.
- <sup>1066</sup> *Sandberg*, Stand und Perspektiven des Stiftungsmanagements, 2007, S. 61.
- <sup>1067</sup> *IöS/KPMG [u.a.]*, Wirkungsorientierte Steuerung in NPOen, 2013, S. 18.
- <sup>1068</sup> *IöS/KPMG [u.a.]*, Wirkungsorientierte Steuerung in NPOen, 2013, S. 24.
- <sup>1069</sup> *IöS/KPMG [u.a.]*, Wirkungsorientierte Steuerung in NPOen, 2013, S. 16.
- <sup>1070</sup> *Green/Griesinger*, NML 1996, 381, 396.
- <sup>1071</sup> *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 63; *Langnickel*, Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, S. 32; für eine mind. jedes zweite Jahr erfolgende Evaluation der Leitungsaktivitäten plädieren *Koch/von Holt*, *Stiftung & Sponsoring* 2005, 6.
- <sup>1072</sup> *Oster*, Strategic management for NPO, 1995, S. 143.
- <sup>1073</sup> I.E. ebenso für solche Messungen etwa *Duca*, *Nonprofit Boards*, 1996, S. 123; *Carver*, *Boards That Make a Difference*, S. 105; *Chait/Ryan [u.a.]*, *Governance as Leadership*, 2005, S. 36; *Taylor/ Sumariwalla*, in: *Governing, Leading, and Managing NPOs*, 93, 113; *Hopt*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 532, 553; *Helmig/Purtschert [u.a.]*, in: *Nonprofit-Management*, 351, 355; *Langnickel*, *Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände*, S. 8.
- <sup>1074</sup> Auf den 13. Hamburger Tagen sprachen sich ebenfalls einige Teilnehmer für eine Verankerung der Wirkungsmessung in einem Kodex aus, *von Schönfeld*, *npoR* 2013, 287, 288.
- <sup>1075</sup> *Carver*, *Boards That Make a Difference*, S. 168 ff.; *Oster*, *Strategic management for NPO*, 1995, S. 143 m.w.N.
- <sup>1076</sup> *Bachert/Peters [u.a.]*, *Sozialmanagement*, 2011, S. 17 mit Hinweisen zur praktischen Umsetzung.
- <sup>1077</sup> Empirisch zu ehrenamtlichen Führungspersonen *Zimmer/Rauschenbach*, *Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*, 2005, S. 67; *Sandberg*, in: *Nachfolge im Stiftungsvorstand*, 13, 14 ff., die die Nachfolge als „Governance-Problem“ beschreibt und weitere Nachweise auf empirische Befunde gibt; generell *Nokielski*, *Caritas* 1989, 53, 60; *Cornforth/Simpson*, NML 2002, 451, 467; *Cornforth/Simpson*, in: *The Governance of Public and Non-Profit Organisations*, 187, 202; *Mecking*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 39, 57; *Müller*, *ZStV* 2013, 81, 82.
- <sup>1078</sup> *Langnickel*, *Stiftung & Sponsoring* 1998, 8, 8; *Weger*, *Stiftung & Sponsoring* 1999, 8; *PWC*, *Management und Governance gemeinnütziger Organisationen*, 2012, S. 59; ausführlich *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, *Nonprofit Governance and Management*, S. 136 mit Hinweisen, wie eine Anforderungsliste erstellt werden kann auf S. 175 f. sowie einem ausformulierten Beispiel im Anhang 14.



- 1079 *Herman/Heimovics*, Executive Leadership in Nonprofit Organizations, 1991, S. 108; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 10 f.; *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 96; *Brown*, NML 2007, 301, 303; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 71; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 10 f.; *Büschi*, in: Gutes besser tun, 359, 371. Nützliche Hinweise zum Prozess der Nachfolgersuche finden sich auch bei *Sandberg*, Nachfolge im Stiftungsvorstand, S. 163 ff.
- 1080 *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 233.
- 1081 *Nauck*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 48, 54 f. m.w.N.
- 1082 *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 69; *Langnickel*, Stiftung & Sponsoring 1998, 8, 8; *Büschi*, in: Gutes besser tun, 359, 369; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 52; empirisch *Widmer*, in: Nonprofit Boards of Directors, 8, 10.
- 1083 *Zimmer/Rauschenbach*, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, 2005, S. 36 (Mehrfachnennungen waren möglich); vgl. auch die Ergebnisse bei *Sandberg*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 69, 77 ff.
- 1084 *Ostrower/Stone*, NVSQ 2010, 901, 913.
- 1085 *Herman/Heimovics*, Executive Leadership in Nonprofit Organizations, 1991, S. 107; *Büschi*, in: Gutes besser tun, 359, 369; *Nauck*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 48, 54.
- 1086 Nach *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 11 und *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 35 stammen die meisten *governance* Probleme von einem unzulänglichen Auswahlprozess; i.E. ähnlich *Van Puyvelde/Caers [u.a.]*, NVSQ 2012, 431, 436 (gute Auswahl wirkt Prinzipal-Agenten Konflikten entgegen); *Langnickel*, Stiftung & Sponsoring 1998, 8, 8 (Zusammensetzung des Vorstandes von ausschlaggebender Bedeutung für den Stiftungserfolg); *Mecking*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 39, 57.
- 1087 *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 52; ähnlich *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 297.
- 1088 *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 295 spricht von besonderer Ehre.
- 1089 *Brown*, NML 2007, 301, 311.
- 1090 Teilweise wird gefordert, einen *director* oder einen eigenen Ausschuss damit zu beauftragen, eine Einstellungsakte zu führen und regelmäßig zu aktualisieren, vgl. dazu und für weitere detaillierte Ratschläge *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 52 ff.; ferner *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 70 ff.
- 1091 *Renz*, in: Jossey-Bass Handbook, 125, 130 ff.; *Herman/Tulipana*, NVSQ 1985, 48, 49; *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 80 f.; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 8 ff.; *Miller*, NML 2002, 429, 430; *Zimmermann/Stevens*, NML 2008, 189, 196. Es gibt sogar eine, wenn auch sehr kleine Untersuchung dazu, wie sich die *board*-Besetzung auf die Spendeneinnahmen auswirkt: *Plambeck*, in: Nonprofit Boards of Directors, 60-66 - in anderen Studien ist dies häufig eine von vielen Messgrößen.

- 1092 *Brown/Guo*, NVSQ 2010, 536, 539 f.; dies erstaunt freilich nicht, weil der CEO regelmäßig besonders stark an einer Einnahmensteigerung interessiert ist.
- 1093 *Renz*, in: *Jossey-Bass Handbook*, 125, 135 f.; *Block*, in: *Understanding NPOs*, 7, 10; *Block*, *Perfect nonprofit boards*, 1998, S. 42 f.
- 1094 *Green/Griesinger*, NML 1996, 381, 396.
- 1095 *Ray/Bradshaw [u.a.]*, NML 1996, 367, 377 (im Verhältnis zu Kanada).
- 1096 In *PWC*, *Management und Governance gemeinnütziger Organisationen*, 2012, S. 65 wird etwa auf Mittelgeber hingewiesen, deren Ziele nicht mit denen der gemeinnützigen Organisation in Einklang stehen, sondern die nur spenden, um gesellschaftliche Akzeptanz oder partiellen Einfluss auf die Organisation zu gewinnen. Darunter könne auch die Glaubwürdigkeit der Organisation leiden.
- 1097 Eine entsprechende Regelung für das Leitungsorgan scheint nicht erforderlich, da dieses ohnehin regelmäßig hauptamtlich ist und selbst für regelmäßige Sitzungen sorgen wird. Auch in Kodizes findet sich meist keine Regelung der Sitzungsfrequenz von Leitungsorganen (vgl. aber Ziff. 6.1.6 ÖNPOK (Entwurf)).
- 1098 *Siebart*, *Corporate Governance von NPOen*, 2006, S. 213.
- 1099 *Chait/Ryan [u.a.]*, *Governance as Leadership*, 2005, S. 17 ff.
- 1100 *Herman/Tulipana*, NVSQ 1985, 48, 53 f.
- 1101 *Cornforth*, *Corporate Governance: An International Review* 2001, 217, 224; *Callen/Klein [u.a.]*, NVSQ 2003, 493, 516; *Brown*, NML 2005, 317, 329; *de Andrés-Alonso/Cruz [Hrsg.]*, NML 2006, 588, 598 stellten sogar eine negative Korrelation fest, was nach ihrer Einschätzung jedoch daran liegen könnte, dass sich Organe in Organisationen häufiger in Krisenzeiten treffen.
- 1102 *Ballke*, *CG für Krankenhäuser*, 2011, S. 170.
- 1103 *Von Hippel*, in: *Hopt/Walz*, *The European Foundation*, S. 135 Fn. 23, der zudem darauf hinweist, dass auch in Schweden und in Frankreich prozedurale Erfordernisse bestehen.
- 1104 *Van Veen*, in: *GS Walz*, 757, 766.
- 1105 *Block*, *Perfect nonprofit boards*, 1998, S. 48 (1); *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*, 161, 329 f. (4); *Bachert/Peters [u.a.]*, *Sozialmanagement*, 2011, S. 15 (4).
- 1106 *Siebart*, *Corporate Governance von NPOen*, 2006, S. 212.
- 1107 *Chait/Holland [u.a.]*, *The Effective Board of Trustees*, 1993, S. 106; *Taylor/Chait [u.a.]*, in: *Harvard Business Review on Nonprofits* 1999, 53, 73; *Tropman/Harvey*, *Nonprofit Governance*, 2009, S. 204.
- 1108 *Schwarz*, *Organisation in NPO*, S. 256; *Schwarz*, *Management in NPOen*, S. 565.
- 1109 *Gary*, *University of Hawaii Law Review* 1999, 593, 639; *Wittig*, in: *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*, 29, 40; *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*, 53, 73; *Schwintek*, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 369; *Burgard*, in: *GS Walz*, 71, 78.
- 1110 *Timmer*, in: *Nachfolge im Stiftungsvorstand*, 89, 95; *Gräwe*, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 323; *von Schnurbein/Stöckli*, *DBW* 2010, 495, 501 sprechen

von Sachkompetenz; ähnlich auch *Kieser/Walgenbach*, Organisation, S. 47, die eine Rechenschaftspflicht allerdings nicht besonders effektiv finden, weil diese ein hohes Maß an Wissen über die möglichen Handlungsalternativen voraussetze. Nach hier bereits dargelegter Auffassung ist ein strukturiertes Aufsichtsorgan zwar nicht zu einer vollständigen, aber zu einer effektiven Kontrolle jedoch fähig.

- <sup>1111</sup> *Cornforth/Edwards*, Good Governance, 1998, S. X; *Cornforth/Edwards*, in: The Governance of Public and Non-Profit Organisations, 77, 95.
- <sup>1112</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 369.
- <sup>1113</sup> *Zimmer/Rauschenbach*, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, 2005, S. 60; leider ist die Definition der Führungskräfte nicht juristisch präzise, sodass hier nur vermutet werden kann, dass es sich nicht nur um Vorstandsmitglieder sowie Geschäftsführer, sondern auch um Mitglieder eines Aufsichtsorgans im Sinne dieses Kodex handelt.
- <sup>1114</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 362; *Hoffmann-Becking*, in: Gummert/Weipert; Münch Hdb GesR, 4. Band, § 29 Rn. 30.
- <sup>1115</sup> So fast wörtlich *Hoffmann-Becking*, in: Gummert/Weipert; Münch Hdb GesR, 4. Band, § 29 Rn. 30.
- <sup>1116</sup> *Hadding*, in: Soergel, § 30 Rn. 9; zur entsprechenden Anwendung des Auftragsrechts BGH, NJW 1984, 789, 790; zur entsprechenden Anwendung des Aktienrechts und somit i.E. nah an den hier entwickelten Pflichten *Burgard*, in: GS Walz, 71, 78 f.
- <sup>1117</sup> Für eine satzungsmäßige Verankerung der Informationspflicht ist auch *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 586; vgl. ferner *Koch/von Holt*, Stiftung & Sponsoring 2005, 5.
- <sup>1118</sup> So etwa auch das Aktiengesetz in §§ 90 Abs. 1 und 3, 111 Abs. 2.
- <sup>1119</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, The Effective Board of Trustees, 1993, S. 106; *Langnickel*, Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, S. 21.
- <sup>1120</sup> *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 256; *Purtschert/von Schnurbein*, in: Gutes besser tun, 323, 333.
- <sup>1121</sup> *Bader*, in: Nonprofit Boards of Directors, 118, 119'; narrativ auch *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 131; für Deutschland *Langnickel*, Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, S. 8; *Krimmer/Weitemeyer [u.a.]*, Transparenz im Dritten Sektor, 2014, S. 3 f.
- <sup>1122</sup> Ähnlich *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 369; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 352.
- <sup>1123</sup> Vgl. auch den sehr weitgehenden § 42 Abs. 1 Österreichischer VerG-Entwurf, abgedruckt in *Fessler/Keller [Hrsg. u.a.]*, Reform des Vereinsrechts, 1997, S. 95.
- <sup>1124</sup> Dies gilt freilich nur für gemeinnützige Organisationen, die im Rahmen ihres Nebenzweckprivilegs ein Handelsgewerbe führen.
- <sup>1125</sup> Zu den Berichtspflichten des Stiftungsvorstands ausführlich *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 164 ff.
- <sup>1126</sup> § 15 Entwurf eines Verbände-Gesetzes von der Kommission des Bundesvorstandes der FDP „Gesellschaftliche Großorganisationen“, abgedruckt in

- RdA 1977, S. 235-237.
- <sup>1127</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 369 sieht dies als Minimum an; ebenso für eine solche Vorlagepflicht *van Veen*, in: *GS Walz*, 757, 765; *Doralt/Hemström [u.a.]/von Hippel*, in: *Hopt/Walz*, The European Foundation, S. 180; für das *board* *Renz*, in: *Jossey-Bass Handbook*, 125, 130 ff.; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 44 f.; *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 80 f.; *Brown/Guo*, NVSQ 2010, 536, 541 f. *Boards* effektiver Organisationen kümmern sich laut der empirischen Studie von *Green/Griesinger*, NML 1996, 381, 396 mehr um die Kontrolle der Finanzen.
- <sup>1128</sup> Inhaltlich sprechen sich viele dafür aus, etwa *Bachert*, in: *Public Corporate Governance*, 195, 215; *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 133 f.; *Lück*, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 109 ff.; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 342 ff.
- <sup>1129</sup> S.o. C.III.1.a)ee).
- <sup>1130</sup> Dies ist für einige ein Teil des Risikomanagements, vgl. *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*, 53, 86 f.
- <sup>1131</sup> *Harris*, NVSQ 1989, 317, 328 mit weiteren Gründen, warum das *board* häufig nicht unterrichtet wird.
- <sup>1132</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 369; i.E. für eine solche Kompetenz auch *Doralt/Hemström [u.a.]/von Hippel*, in: *Hopt/Walz*, The European Foundation, S. 180; *Bachert/Peters [u.a.]*, Sozialmanagement, 2011, S. 7.
- <sup>1133</sup> Art. 4.2 EFP, abgedruckt in *Hopt/Walz/von Hippel/Then*, The European Foundation, 2006.
- <sup>1134</sup> *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 256; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 565, 568; *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*, 53, 73; *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 104 f.; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 147.
- <sup>1135</sup> Eine Wochenfrist schlagen *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 133 vor.
- <sup>1136</sup> *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 293 befürwortet maximal 50 Seiten vor jedem *board*-Treffen.
- <sup>1137</sup> Insb. Visualisierungen werden häufig befürwortet, vgl. nur *Schwarz*, Management in NPOen, S. 568.
- <sup>1138</sup> *Cornforth/Edwards*, Good Governance, 1998, S. XI fordern etwa eine Kultur des Erklärens und Fragens.
- <sup>1139</sup> Nach einer Erhebung in den USA war das *board* meist darüber einig, welche Informationen, die der CEO erteilt, verbessert werden müssten, *Bader*, in: *Nonprofit Boards of Directors*, 118, 119.
- <sup>1140</sup> Vgl. auch *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*, 53, 73; *Bachert/Peters [u.a.]*, Sozialmanagement, 2011, S. 8 (für eine gemeinsame Festlegung); *Purtschert/von Schnurbein*, in: *Gutes besser tun*,

- 323, 333 (Festlegung im Rahmen der GO); *PWC, Management und Governance gemeinnütziger Organisationen*, 2012, S. 59 (zusammen mit dem Vorstand); *Gräwe, Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 350 f.
- 1141 *Schuhlen*, *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*, 2002, S. 161; *Langnickel*, *Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände*, S. 9 f. berichtet von einer Abneigung vieler gemeinnütziger Organisationen, Ziele festzulegen.
- 1142 Die konkrete Zielsetzung im operativen Geschäft ist aber freilich auch in der Erwerbswirtschaft sehr schwierig, vgl. nur *Frese, Grundlagen der Organisation*, 2000, S. 258 ff.
- 1143 *Wex*, *Der Nonprofit-Sektor*, 2004, S. 286; *Jäger/Beyes*, in: *Funktionen und Leistungen von NPOen*, 159, 164 f.; *Helmig/Purtschert [u.a.]*, in: *Nonprofit-Management*, 351, 355.
- 1144 *Murray*, in: *Jossey-Bass Handbook*, 431, 432; *Oster*, *Strategic management for NPO*, 1995, S. 141; *Langnickel*, *Stiftung & Sponsoring* 1998, 6, 7; *Simsa*, *Gesellschaftliche Funktionen und Einflussnormen von NPOen*, 2001, S. 142, 147; *Hartnick*, *Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen*, 2007, S. 245; *Theuvsen*, in: *Professionalisierung im Nonprofit Management*, 131, 145 f. Teilweise wird dort auch von widersprüchlichen Zielen gesprochen.
- 1145 *Schuhlen*, *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*, 2002, S. 67 ff.; *Schuhlen*, in: *Jahrbuch RÖDS 2009/2010*, 73, 82 f.; *Eichhorn*, in: *FS Oettle*, 45, 45 ff.
- 1146 *Schuhlen*, in: *Jahrbuch RÖDS 2009/2010*, 73, 80; a.A. aber anscheinend *Siebart*, in: *FS Reichard*, 221, 222 f.; ausführlich zur Zielfindung und -definition *Horak/Speckbacher*, in: *Hdb der NPO*, 159, 160 ff.
- 1147 *Horak/Speckbacher*, in: *Hdb der NPO*, 159, 159; *Helmig/Purtschert [u.a.]*, in: *Nonprofit-Management*, 351, 355.
- 1148 *Langnickel*, *Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände*, S. 5; i.E. auch *Chait/Ryan [u.a.]*, *Governance as Leadership*, 2005, S. 51 f.
- 1149 *Oster*, *Strategic management for NPO*, 1995, S. 146.
- 1150 *Langnickel*, *Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände*, S. 12.
- 1151 *Chait/Holland [u.a.]*, *The Effective Board of Trustees*, 1993, S. 48; *Bradshaw/Murray [u.a.]*, *NVSQ* 1992, 227, 241; *Bachert/Peters [u.a.]*, *Sozialmanagement*, 2011, S. 13.
- 1152 *Bradshaw/Murray [u.a.]*, *NVSQ* 1992, 227, 241 f., 245; ähnlich für *boards*, die sich viel mit Strategie beschäftigt haben, *Green/Griesinger*, *NML* 1996, 381, 395; narrativ ebenso *Chait/Holland [u.a.]*, *The Effective Board of Trustees*, 1993, S. 96 ff.
- 1153 *Frese*, *Grundlagen der Organisation*, 2000, S. 258; *Simsa*, *Gesellschaftliche Funktionen und Einflussnormen von NPOen*, 2001, S. 146; *Langnickel*, *Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände*, S. 12; *PWC, Management und Governance gemeinnütziger Organisationen*, 2012, S. 15; vgl. dazu auch im Folgenden, etwa G.II.2.
- 1154 *Miller*, *NML* 2002, 429, 442 f.

- <sup>1155</sup> Schwarz, Organisation in NPO, S. 243 ausführlich auf S. 243 ff.
- <sup>1156</sup> Duca, Nonprofit Boards, 1996, S. 121; Helmig/Purtschert [u.a.], in: Nonprofit-Management, 351, 354; Langnickel, Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, S. 8 ff.; ebenfalls für eine Festlegung von Zielen Bachert, in: Public Corporate Governance, 195, 199; Bachert/Peters [u.a.], Sozialmanagement, 2011, S. 12.
- <sup>1157</sup> Bott, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 9 Rn. 60 m.w.N.; Birk/Desens/Tappe, Steuerrecht, Rn. 356.
- <sup>1158</sup> Vgl. die Mustersatzung der Finanzverwaltung in den Anlagen 1 und 2 zum AEAO (zu § 60 AO), abgedruckt in Schauhoff, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 5 Rn. 110 f., oder die Empfehlungen von Maier, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 858.
- <sup>1159</sup> Langnickel, Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, S. 13; Langnickel, Stiftung & Sponsoring 1998, 6, 6.
- <sup>1160</sup> Erneut sei darauf hingewiesen, dass die Definition *Führungskräfte* nicht juristisch erfolgte. Da Leitungsorgane überwiegend nicht zugleich mit Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen besetzt werden (bei Schuhen, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 141 waren dies 18,7%), liegt die Vermutung nahe, dass unter *Führungskräfte* auch Mitglieder des Aufsichtsorgans im Sinn des hier zu erarbeitenden Kodex fallen.
- <sup>1161</sup> Zimmer/Rauschenbach, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, 2005, S. 60.
- <sup>1162</sup> Schuhen, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 145; Ballke, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 181.
- <sup>1163</sup> Theoretisch Armour/Hansmann [u.a.], in: Anatomy of Corporate Law, 35, 42.
- <sup>1164</sup> Vgl. nur Horak/Speckbacher, in: Hdb der NPO, 159, 159; Duden, Fremdwörterbuch, S. 994; freilich existiert auch zum Begriff der Strategie ein weites Definitionsspektrum, das hier jedoch nicht weiter interessiert.
- <sup>1165</sup> S. bereits oben F.I.5. Langnickel, Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, S. 17 empfiehlt hingegen eine klare Trennung von strategischer und operativer Leitung; auch von dem US-amerikanische *board* wird häufig eine strategische Planung (insb. eine *policy*) gefordert, Renz, in: Jossey-Bass Handbook, 125, 130 ff.; Carver, Boards That Make a Difference, S. XIV f., 18 f.; Miller, NML 2002, 429, 430; Parker, Journal of Management Studies 2007, 1454, 1456; Zimmermann/Stevens, NML 2008, 189, 196 m.w.N.; Tropman/Harvey, Nonprofit Governance, 2009, S. 43; teilweise wird auch von Vision, Mission und Zielen gesprochen, Duca, Nonprofit Boards, 1996, S. 55 f.; Tropman/Harvey, Nonprofit Governance, 2009, S. 55 ff.
- <sup>1166</sup> Drucker, Managing the NPO, 1990, S. 141 (regelmäßig); Tropman/Harvey, Nonprofit Governance, 2009, S. 62 (Ziele für 3-5 Jahre, wobei jedes Jahr einige der Ziele überarbeitet werden sollten).
- <sup>1167</sup> Drucker, Managing the NPO, 1990, S. 5 (zum *mission statement*); Jäger/Beyes, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 159, 164 f. m.w.N.; Langnickel, Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, S. 12 f.
- <sup>1168</sup> Dazu bereits oben E.I. und G.II.2.

- 1169 Vgl. etwa Ziff. 22 der General Motors Company Board of Directors Corporate Governance Guidelines, zuletzt am 24.4.2014 abgerufen unter [http://www.gm.com/content/dam/gmcom/COMPANY/Investors/Corporate Govern](http://www.gm.com/content/dam/gmcom/COMPANY/Investors/Corporate_Governance/Corporate_Governance_Guidelines.pdf)
- 1170 Baums, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, 2001, S. 103.
- 1171 Vgl. etwa die detaillierten Vorschläge bei Chait/Holland [u.a.], *The Effective Board of Trustees*, 1993, S. 30 ff.; Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.], *Nonprofit Governance and Management*, S. 162 ff. stellen einen vorformulierten Fragebogen in Anlage 25 bereit; ebenso Bachert/Speckert [u.a.], in: *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*, 161, 382 ff.; s. ferner Duca, *Nonprofit Boards*, 1996, S. 129 ff.; Green/Griesinger, NML 1996, 381, 385-387; Jackson/Holland, NVSQ 1998, 159-182; Cornforth/Edwards, *Good Governance*, 1998, S. XII; Büschi, in: *Gutes besser tun*, 359, 378; Gill/Flynn [u.a.], NML 2005, 271-294; Siebart, *Corporate Governance von NPOen*, 2006, S. 215; Tropman/Harvey, *Nonprofit Governance*, 2009, S. 62, 101, 143 ff.; Lutz/Gmür, in: *Professionalisierung im Nonprofit Management*, 249-271; Lichtsteiner/Lutz, NML 2012, 483-506; Timmer, in: *Nachfolge im Stiftungsvorstand*, 89, 99.
- 1172 Schuhen, *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*, 2002, S. 171.
- 1173 Tropman/Harvey, *Nonprofit Governance*, 2009, S. 143.
- 1174 Purtschert/von Schnurbein, in: *Gutes besser tun*, 323, 335.
- 1175 Schuhen, *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*, 2002, S. 145; narrativ Langnickel, *Stiftung & Sponsoring* 1998, 6, 9.
- 1176 Chait/Holland [u.a.], *Improving the Performance of Governing Boards*, 1996, S. 29; Duca, *Nonprofit Boards*, 1996, S. 129; Tropman/Harvey, *Nonprofit Governance*, 2009, S. 143 f.
- 1177 Schuhen, *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*, 2002, S. 171 f.
- 1178 In den USA wird die Selbstevaluierung vor allem für das *board* empfohlen. Allerdings scheint nichts dagegen zu sprechen, Leitungs- und Aufsichtsorgan zu einer Selbstevaluierung zu verpflichten, selbst wenn die Leitungsorgane häufig nur aus einer Person bestehen.
- 1179 Schuhen, *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*, 2002, S. 171; Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.], *Nonprofit Governance and Management*, S. 166.
- 1180 Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.], *Nonprofit Governance and Management*, S. 161; ähnlich Purtschert/von Schnurbein, in: *Gutes besser tun*, 323, 335.
- 1181 Langnickel, *Stiftung & Sponsoring* 1998, 6, 9; Schuhen, *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*, 2002, S. 171 f.; Purtschert/von Schnurbein, in: *Gutes besser tun*, 323, 335.
- 1182 Schuhen, *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*, 2002, S. 171 f.; Schuhen, in: *Jahrbuch RÖDS 2009/2010*, 73, 79.
- 1183 Brown, NML 2007, 301, 311.
- 1184 Cornforth, *Corporate Governance: An International Review* 2001, 217, 224.
- 1185 Green/Griesinger, NML 1996, 381, 396; narrativ ebenso Chait/Holland [u.a.], *The Effective Board of Trustees*, 1993, S. 40; Renz, in: *Jossey-Bass Handbook*, 125, 134.

- <sup>1186</sup> *Baums*, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, 2001, S. 103; *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 171.
- <sup>1187</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, The Effective Board of Trustees, 1993, S. 37 f. (einmal im Jahr oder alle paar Jahre); *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 308 (mit informellen Diskussionen bei jeder Sitzung); *Purtschert/von Schnurbein*, in: Gutes besser tun, 323, 335; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 62; anders *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 164 (eine große Evaluierung mind. alle 3 Jahre und häufigere, kleinere Evaluierungen); *Langnickel*, Stiftung & Sponsoring 1998, 6, 9 (am Ende jeder Sitzung).
- <sup>1188</sup> Jedenfalls für eine Selbstevaluierung des Aufsichtsorgans sind *Lück*, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 163 f.; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 527.
- <sup>1189</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 84 f. mit empirischem Nachweis zu dem Wissensmangel im *board*; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 117; *Schuhen*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 73, 79; *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 553.
- <sup>1190</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 85 f.
- <sup>1191</sup> *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 34.
- <sup>1192</sup> *Renz*, in: Jossey-Bass Handbook, 125, 134, 142; *Herman/Heimovics*, Executive Leadership in Nonprofit Organizations, 1991, S. 107; *Chait/Holland [u.a.]*, The Effective Board of Trustees, 1993, S. 123; *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 87; *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 267.
- <sup>1193</sup> Das von *Cornforth/Edwards*, Good Governance, 1998, S. IX gesehen Spannungsverhältnis zwischen Repräsentanz und Fähigkeit wird dadurch also abgebaut.
- <sup>1194</sup> *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 294; *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 63; *Langnickel*, Stiftung & Sponsoring 1998, 6, 8; *Zimmer/Rauschenbach*, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, 2005, S. 62.
- <sup>1195</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 256.
- <sup>1196</sup> *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 67; *Bachert/Peters [u.a.]*, Sozialmanagement, 2011, S. 13.
- <sup>1197</sup> Vgl. nur *Renz*, in: Jossey-Bass Handbook, 125, 145; *Green/Griesinger*, NML 1996, 381, 394; *Brown*, NML 2007, 301, 304; *Zimmermann/Stevens*, NML 2008, 189, 199; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 100, 122; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 160; für die Schweiz *Schwarz*, Management in NPOen, S. 579.
- <sup>1198</sup> *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 553; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 35 f., mit einer Aufzählung einiger Universitäten und Organisationen.
- <sup>1199</sup> So jedenfalls *Hondius*, in: Stiftungsrecht in Europa, 573, 587, dessen Angabe



- allerdings nicht verifiziert werden konnte. Er verweist wohl auf RD 776/1998 v. 30.4.1998, die inzwischen durch RD 1491/2011 v. 24.10.2011 ersetzt wurde; sachverwandte Gesetze sind Ley 50/2002, RD 1611/2007 sowie RD 1337/2005.
- <sup>1200</sup> Gräwe, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 490 f.
- <sup>1201</sup> Eine Ausnahmen bildet *Cornforth*, *Corporate Governance: An International Review* 2001, 217, 225, der keine Korrelation zwischen Fortbildungsprogrammen und Gremieneffektivität fand.
- <sup>1202</sup> *Holland/Jackson*, NML 1998, 121, 126 ff.; *Bradshaw/Murray [u.a.]*, NVSQ 1992, 227 240 f., 245, bei denen die Existenz von Fortbildungsprogrammen jedoch einer von neun Punkten ist. Narrativ auch *Renz*, in: *Jossey-Bass Handbook*, 125, 142.
- <sup>1203</sup> Vgl. zu den sog. *retreats* ausführlich nur *Chait/Holland [u.a.]*, *The Effective Board of Trustees*, 1993, S. 122 ff.; *Chait/Holland [u.a.]*, *Improving the Performance of Governing Boards*, 1996, S. 36 ff.; *Tropman/Harvey*, *Nonprofit Governance*, 2009, S. 9 f., 120 f.; für Deutschland *Langnickel*, *Stiftung & Sponsoring* 1998, 6, 10.
- <sup>1204</sup> *Holland/Jackson*, NML 1998, 121, 130.
- <sup>1205</sup> *Taylor/Chait [u.a.]*, NVSQ 1991, 207, 219 f.
- <sup>1206</sup> *Zimmer/Rauschenbach*, *Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*, 2005, S. 62 ff., die allerdings danach fragen, *in welchen* Bereichen diese Fortbildung wünschen, und nicht, *ob* sie dies generell wollen. *Cornforth/Edwards*, *Good Governance*, 1998, S. X berichten aus Großbritannien, dass Weiterbildungen gerne genutzt werden.
- <sup>1207</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, *The Effective Board of Trustees*, 1993, S. 35; *Duca*, *Nonprofit Boards*, 1996, S. 66 f.; *Chait/Holland [u.a.]*, *Improving the Performance of Governing Boards*, 1996, S. 91 ff.; *Tropman/Harvey*, *Nonprofit Governance*, 2009, S. 122.
- <sup>1208</sup> *Tropman/Harvey*, *Nonprofit Governance*, 2009, S. 122 raten dem *board* zu einer jährlichen Fortbildung; *Cornforth/Edwards*, *Good Governance*, 1998, S. XII; *Cornforth/Edwards*, in: *The Governance of Public and Non-Profit Organisations*, 77, 95 fordern eine kontinuierliche Entwicklung.
- <sup>1209</sup> *Cornforth/Simpson*, NML 2002, 451, 459 f. (um so mehr, je größer die Organisation).
- <sup>1210</sup> Gräwe, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 492; *Gronemann*, *Stiftung & Sponsoring* 2002, 5, 7 ist ebenfalls dafür, dass ein Stiftungskodex die „Intensivierung“ der Qualifikationen von Vorstand und Aufsichtsrat anstrebt.
- <sup>1211</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, *The Effective Board of Trustees*, 1993, S. 54; *Chait/Holland [u.a.]*, *Improving the Performance of Governing Boards*, 1996, S. 74; *Duca*, *Nonprofit Boards*, 1996, S. 55.
- <sup>1212</sup> *Langnickel*, *Stiftung & Sponsoring* 1998, 6, 8.
- <sup>1213</sup> *Tropman/Harvey*, *Nonprofit Governance*, 2009, S. 120 sprechen von 6-12 Monaten; *Boriés/Hoffmann*, in: *Nachfolge im Stiftungsvorstand*, 254, 260 von einigen Monaten.
- <sup>1214</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, *Improving the Performance of Governing Boards*, 1996, S.

- 74; *Taylor/Chait [u.a.]*, in: Harvard Business Review on Nonprofits 1999, 53, 74; *Cornforth/Edwards*, Good Governance, 1998, S. X; *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 227; *Brown*, NML 2007, 301, 304; *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 298 befürwortet sogar ein Stimmverbot für *board*-Mitglieder, die das Einführungsprogramm noch nicht durchlaufen haben.
- <sup>1215</sup> *Green/Griesinger*, NML 1996, 381, 396; *Bradshaw/Murray [u.a.]*, NVSQ 1992, 227 240 f., 245, bei denen die Existenz von Einführungsprogrammen jedoch einer von neun Punkten ist. Narrativ auch *Herman/Heimovics*, Executive Leadership in Nonprofit Organizations, 1991, S. 107. *Cornforth*, Corporate Governance: An International Review 2001, 217, 225 konnte hingegen keinen Einfluss auf die Gremienleistung feststellen.
- <sup>1216</sup> *Herman/Heimovics*, Executive Leadership in Nonprofit Organizations, 1991, S. 109; *Chait/Holland [u.a.]*, The Effective Board of Trustees, 1993, S. 120; *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 74, 90; *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 297; *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 37; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 12; *Langnickel*, Stiftung & Sponsoring 1998, 6, 8; *Oster*, Strategic management for NPO, 1995, S. 85; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 158 f.
- <sup>1217</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, The Effective Board of Trustees, 1993, S. 121; *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 64 ff.
- <sup>1218</sup> *Taylor/Chait [u.a.]*, in: Harvard Business Review on Nonprofits 1999, 53, 74 f.; *Chait/Holland [u.a.]*, The Effective Board of Trustees, 1993, S. 55; *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 76 f.; *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 64 ff.; *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 37; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 12; *Boriés/Hoffmann*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 254, 265.
- <sup>1219</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, The Effective Board of Trustees, 1993, S. 57.
- <sup>1220</sup> Generell *Boriés/Hoffmann*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 254, 261.
- <sup>1221</sup> *Schwarz*, Management in NPOen, S. 99; *Langnickel*, Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, S. 4.
- <sup>1222</sup> Siehe dazu bereits oben E.
- <sup>1223</sup> Vgl. auch *Harris*, NVSQ 1989, 317, 327; *Bašić*, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 160 ff. mit einer Zusammenfassung von sechs internationalen Studien, die nachweisen, dass die Aufgaben des Leitungsorgans stark von dem Mittelgeber abhängen.
- <sup>1224</sup> *Renz*, in: Jossey-Bass Handbook, 125, 134; *Koch/von Holt*, Stiftung & Sponsoring 2005, 6; ausführlich zur Geschäftsordnung auch *Schwarz*, Management in NPOen, S. 101; *Bachert/Wittig [u.a.]*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 109, 109 ff., *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 161, 334 ff.
- <sup>1225</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 168 (bzgl. des Leitungsorgans); ein Überblick über verschiedene empirische Studien findet sich etwa bei *Siciliano*, Journal of Business Ethics 1996, 1313, 1313.

- 1226 *Block*, in: *Understanding NPOs*, 7, 14; *Hartnick*, *Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen*, 2007, S. 745.
- 1227 *Herman/Tulipana*, *NVSQ* 1985, 48, 48; ähnlich, allerdings auf die Kontrolle der Stiftungsbehörde bei einer entsprechenden Satzungsbestimmung abstellend *Schwintek*, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 355.
- 1228 *Parker*, *Journal of Management Studies* 2007, 1454, 1475.
- 1229 *Abzug/Galaskiewicz*, *NVSQ* 2001, 51, 51. Es sei erneut daran erinnert, dass die neoinstitutionelle Theorie der Organisationssoziologie aus einer etwas anderen Richtung argumentiert: Eine derartige Besetzung führe primär nicht zu besonders effektiven Gremien. Die Gremien würden sich dadurch aber den herrschenden Normen anpassen, Effizienz nach außen kommunizieren und damit Legitimität der Organisation sicherstellen, vgl. *Abzug/Galaskiewicz*, *NVSQ* 2001, 51, 52 f. m.w.N.
- 1230 *Van Veen*, in: *GS Walz*, 757, 761.
- 1231 *Schwintek*, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 353 (zu deutschen Stiftungen); *Hopt/von Hippel [u.a.]*, *Feasibility Study*, S. 64 (zu europäischen Stiftungen).
- 1232 Ähnlich *Gronemann*, *Stiftung & Sponsoring* 2002, 5, 7; für entsprechende Regeln außerhalb des Kodex: *Schwintek*, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 354; *Mecking*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 39, 57.
- 1233 *Schwintek*, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 353 f.
- 1234 *Fama/Jensen*, *JLE* 1983, 301, 311; *Armour/Hansmann [u.a.]*, in: *Anatomy of Corporate Law*, 35, 42; generell auch *Schwintek*, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 350.
- 1235 Zum genauen Verfahren der Bestellung geborener Mitglieder *Lunk/Rawert*, *Non Profit Law Yearbook* 2001, 91, 94.
- 1236 Vgl. dazu bereits oben C.III.1.a)aa). Freilich können diese Arten durch Satzungsbestimmungen weiter modifiziert, insb. Anforderungen an die Qualifikationen gestellt werden, vgl. nur *Hartnick*, *Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen*, 2007, S. 526.
- 1237 *Schwintek*, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 367; *Nauck*, in: *Nachfolge im Stiftungsvorstand*, 27, 35 f.
- 1238 *Segna*, *Vorstandskontrolle in Großvereinen*, 2002, S. 170 f.; *Hartnick*, *Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen*, 2007, S. 526; *Doralt/Hemström [u.a.]*, in: *Hopt/Walz, The European Foundation*, S. 166.
- 1239 *Drucker*, *Managing the NPO*, 1990, S. 26; *Segna*, *Vorstandskontrolle in Großvereinen*, 2002, S. 170 f.
- 1240 *Schwintek*, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 361; *Nauck*, in: *Nachfolge im Stiftungsvorstand*, 48, 56.
- 1241 *Hartnick*, *Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen*, 2007, S. 525; *Nauck*, in: *Nachfolge im Stiftungsvorstand*, 48, 56.
- 1242 *Schwintek*, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 361; *Hartnick*, *Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen*, 2007, S. 526.

- <sup>1243</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 145; s. ausführlich oben D.I.
- <sup>1244</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 170 f.
- <sup>1245</sup> Man könnte daher auch von einer Bestellung durch einen geborenen Dritten sprechen.
- <sup>1246</sup> *Nauck*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 48, 56; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 527 spricht bei der Bestellung durch Dritte von „Fremdeinfluss“. Zur darüber hinausgehenden Bindung vgl. *Achilles*, Non Profit Law Yearbook 2010/2011, 49, 51 ff.
- <sup>1247</sup> *Nauck*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 48, 57.
- <sup>1248</sup> Ausführlich zur Abberufung des Stiftungsvorstandes *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 365 f. m.w.N.
- <sup>1249</sup> § 33a BGB des SPD-Entwurfs sah daher für große Vereine mit mehr als 300 Mitgliedern oder einem Vermögen von mehr als 5 Mio. DM eine Mindestanwesenheit von 10% der Mitglieder bei der Wahl des Vorstandes oder des den Vorstand wählenden Gremiums vor. Ansonsten hätte eine schriftliche Wahl erfolgen müssen, vgl. Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung von Transparenz und Beschränkung von Machtkonzentration in der deutschen Wirtschaft v. 30.1.1995, BT-Drucks. 13/367.
- <sup>1250</sup> *Von Strachwitz*, Struktur einer gemeinnützigen Organisation, 1997, S. 19; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 169 f.
- <sup>1251</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 362.
- <sup>1252</sup> *Picot/Dietl [Hrsg.]*, Organisation, S. 269; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 362; *Hoffmann-Becking*, in: Gummert/Weipert; Münch Hdb GesR, 4. Band, § 29 Rn. 28; *Kremer*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 919; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 435; nach *Armour/Hansmann [u.a.]*, in: Anatomy of Corporate Law, 35, 42 ist es die zentrale Strategie, um ein Unternehmen zu kontrollieren.
- <sup>1253</sup> Anders ist dies aber in der Genossenschaft, in der der Vorstand typischerweise nicht von dem Aufsichtsrat, sondern gem. § 24 Abs. 2 S. 1 GenG von der Generalversammlung gewählt wird. Der Aufsichtsrat kann aber auch in der Genossenschaft Mitglieder des Vorstands vorläufig von ihren Geschäften entheben (§ 40 GenG). Zudem ist es dort in der Praxis üblich, dass die hauptamtlichen Mitglieder des Vorstands vom Aufsichtsrat bestellt werden, *Schaffland*, in: Lang/Weidemüller, § 24 Rn. 38.
- <sup>1254</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 362.
- <sup>1255</sup> Zu der Frage, unter welchen Voraussetzungen die Abberufung erfolgen darf, vgl. *Burgard*, in: GS Walz, 71, 81.
- <sup>1256</sup> *PWC*, Management und Governance gemeinnütziger Organisationen, 2012, S. 58; die Bestellung des CEO wird ebenfalls meist dem *board* zugewiesen, *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 55 f.; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 8 f.; *Zimmermann/Stevens*, NML 2008, 189, 197; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 44; a.A. wohl *Lück*, Die Anwendbarkeit des Corporate

- Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 148 ff.; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 435.
- <sup>1257</sup> Statt aller *K. Schmidt*, Gesellschaftsrecht, S. 695.
- <sup>1258</sup> Den Anforderungen an die Besetzung des Aufsichtsorgans können Vereine trotz ggf. komplexer Wahlvorgänge bewusst dadurch nachkommen, dass sie Voraussetzungen an das passive Wahlrecht knüpfen, *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 209.
- <sup>1259</sup> Ebenfalls sehr kritisch *Doralt/Hemström [u.a.]*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 166; a.A. für das Aufsichtsorgan *Nauck*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 27, 42.
- <sup>1260</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 375; ausführlich zur hier nicht weiter interessierenden Einheit von Bestellungs- und Anstellungskompetenz *de lege lata Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 185 ff. m.w.N.
- <sup>1261</sup> *Maier/Meyer*, in: Hdb der NPO, 491, 497; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 547.
- <sup>1262</sup> *Ostrower/Stone*, in: Nonprofit Sector, S. 614; *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 38; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 12; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 205; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 127.
- <sup>1263</sup> *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 37; *Cornforth*, Recent Trends in Charity Governance and Trusteeship, 2001, S. V; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 91; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 743.
- <sup>1264</sup> *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 204.
- <sup>1265</sup> *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 38 f.; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 91; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 352; *Maier/Meyer*, in: Hdb der NPO, 491, 498; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 205; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 743.
- <sup>1266</sup> *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 38; *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 38 f.; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 12; *Maier/Meyer*, in: Hdb der NPO, 491, 497; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 205.
- <sup>1267</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 352; *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 208; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 168 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 743.
- <sup>1268</sup> *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 39; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 547; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 744 (ihre Vermutung, in eingetragenen Vereinen sei der Vorstand größer, ist mit nur vier Beispielen jedoch nicht hinreichend belegt.); *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 49.
- <sup>1269</sup> *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 12; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 205; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 547.
- <sup>1270</sup> *Maier/Meyer*, in: Hdb der NPO, 491, 497; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 91; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 195, 205 f.
- <sup>1271</sup> *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 38 f.; *Block*, in: Understanding NPOs, 7,

- 12.
- <sup>1272</sup> *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 38 f.; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 12; *Büschi*, in: Gutes besser tun, 359, 368; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 547; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 743.
- <sup>1273</sup> *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 217, 219. Im größten NPO-Skandal der USA gab es ein *board* mit 30 Personen, das überhaupt nicht überwachte, *Gary*, University of Hawaii Law Review 1999, 593, 593.
- <sup>1274</sup> *Callen/Klein [u.a.]*, NVSQ 2003, 493, 515.
- <sup>1275</sup> *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 216.
- <sup>1276</sup> *Ostrower/Stone*, NVSQ 2010, 901, 913.
- <sup>1277</sup> *Bradshaw/Murray [u.a.]*, NVSQ 1992, 227, 246.
- <sup>1278</sup> *Bradshaw/Murray [u.a.]*, NVSQ 1992, 227, 240; *Cornforth*, Corporate Governance: An International Review 2001, 217, 224; *Brown*, NML 2005, 317, 329.
- <sup>1279</sup> *Bradshaw/Murray [u.a.]*, NVSQ 1992, 227, 242; ebenso steigt in spanischen Nicht-Regierungs-Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit die alloкатive Effizienz (Verhältnis der direkt an Projekte geflossenen Mittel zu Gesamtausgaben), nicht aber die technische (Verhältnis des Verwaltungsaufwands zum Gesamtaufwand), *de Andrés-Alonso/Cruz [Hrsg.]*, NML 2006, 588, 598.
- <sup>1280</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 351; ungenau hingegen *Burgard*, in: GS Walz, 71, 71, der in § 26 BGB eine gesetzliche Regel für eine Person sieht; Vorstand bedeutet jedoch nicht Vorstandsmitglied, wie arg. e § 26 Abs. 2 BGB klar wird. Genauer daher *Nauck*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 27, 30.
- <sup>1281</sup> *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 165 f.
- <sup>1282</sup> *Sandberg/Mecking*, Vergütungsstudie, 2007, S. 38.
- <sup>1283</sup> *Bundesverband Deutscher Stiftungen*, Verzeichnis Deutscher Stiftungen I, 2011, S. 90.
- <sup>1284</sup> *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 29; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 7; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 126; *Boardsource*, Handbook of Nonprofit Governance, 2010, S. 17.
- <sup>1285</sup> *Von Hippel*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 158 f.; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 255; *Hopt/von Hippel [u.a.]*, Feasibility Study, S. 62 f.; *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 548.
- <sup>1286</sup> *Von Hippel*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 158 f. m.w.N.; *Hopt/von Hippel [u.a.]*, Feasibility Study, S. 62 f.
- <sup>1287</sup> *Von Hippel*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 159 m.w.N.
- <sup>1288</sup> Art. 4.1.2 EFP (Entwurf), abgedruckt in *Hopt/Walz/von Hippel/Then*, The European Foundation, 2006; Art. 27 Abs. 1 COM(2012) 35/12.
- <sup>1289</sup> *Kalss/Aburumieh*, Non Profit Law Yearbook 2005, 125, 139; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 255; gem. §§ 36, 41 Abs. 1 S. 1 VerG-Entwurf waren zunächst 3 Mitglieder sowohl für den Vorstand als auch für das

- Aufsichtsorgan vorgesehen, *Fessler/Keller [Hrsg. u.a.]*, Reform des Vereinsrechts, 1997, S. 85 f., 94.
- <sup>1290</sup> *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 38; *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 127; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 351; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 205; *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 548; *Witt*, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 82.
- <sup>1291</sup> *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 161, 328; a.A. *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 427.
- <sup>1292</sup> Dazu noch ausführlich H.IV.
- <sup>1293</sup> *Doralt/Hemström [u.a.]*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 154; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 351 f.; *Witt*, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 81; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 743; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 399.
- <sup>1294</sup> *Doralt/Hemström [u.a.]*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 154; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 351; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 743; *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 548; *Werner*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 115, 120 f.
- <sup>1295</sup> *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 39; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 205.
- <sup>1296</sup> *Witt*, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 81; *Doralt/Hemström [u.a.]*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 154.
- <sup>1297</sup> Dazu noch ausführlich H.IV.
- <sup>1298</sup> Ähnlich *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 548 f.: Die optimale Anzahl hinge von den anderen Kontrollmechanismen ab. *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 352 befürwortet mehrere Stiftungsvorstände, wenn es kein weiteres Organ gibt.
- <sup>1299</sup> *Weger*, Stiftung & Sponsoring 1999, 10 (3); *Doralt/Hemström [u.a.]/von Hippel*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 177 (3); *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 264, 267 (2 bei Großvereinen ohne richtige Mitgliederkontrolle und bei vermögenden Spendenorganisationen, allerdings ohne ein Aufsichtsorgan); *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 548 (für das Vier-Augen-Prinzip, wenn auch nicht verpflichtend).
- <sup>1300</sup> *Koch/von Holt*, Stiftung & Sponsoring 2005, 6 (5); *Nauck*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 27, 31 (5); *Werner*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 115-141 (5); *Hilb/Renz*, Wirksame Führung und Aufsicht von NPOen, S.16 (3-7 je nach Größe der Organisation); *Büschi*, in: Gutes besser tun, 359, 366 (7); *Bachert/Speckert [u.a.]*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 161, 328 (9); *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 127 (10-15), *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 49 (18). Für die Aktiengesellschaft *Lutter*, ZHR 1995, 287, 297 (10-12).

- <sup>1301</sup> *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 38 f.; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 91 f.; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 206; *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 548.
- <sup>1302</sup> *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 215 f.; *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 127; *Speckbacher/Pfaffenzeller*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 187, 205. Die Gremien werden in deutschen gemeinnützigen Organisationen häufig als zu groß empfunden, *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 64 f. m.w.N.
- <sup>1303</sup> *Cornforth*, Recent Trends in Charity Governance and Trusteeship, 2001, S. VI; *Büschi*, in: Gutes besser tun, 359, 368; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 127; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 49.
- <sup>1304</sup> *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 222.
- <sup>1305</sup> *Peltzer*, in: Wellhöfer/Peltzer [u.a], Haftung, § 20 Rn. 23; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 745; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 449.
- <sup>1306</sup> Ein empirischer Nachweis zwischen steigendem Alter und Leistungsfähigkeit des Gremiums ist noch nicht gelungen, *Brown*, NML 2007, 301, 306.
- <sup>1307</sup> *Kremer*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 954, 1025.
- <sup>1308</sup> *Von Hippel*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 159 m.w.N.
- <sup>1309</sup> *Von Hippel*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 159 m.w.N.
- <sup>1310</sup> *Kremer*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 953; für eine Altersgrenze *Koch/von Holt*, Stiftung & Sponsoring 2005, 6.
- <sup>1311</sup> *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 242.
- <sup>1312</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 356; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 745; *Peltzer*, in: Wellhöfer/Peltzer [u.a], Haftung, § 20 Rn. 27 spricht selbst beim aktienrechtlichen Aufsichtsrat von faktischer Kooptation.
- <sup>1313</sup> *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 128.
- <sup>1314</sup> *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 242 mit ähnlicher Schlussfolgerung.
- <sup>1315</sup> Statt aller *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 450.
- <sup>1316</sup> *Kremer*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 951.
- <sup>1317</sup> *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 128; *Kremer*, in: Ring-leb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 1024.
- <sup>1318</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 748.
- <sup>1319</sup> *Kremer*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 953 m.w.N.
- <sup>1320</sup> Bei der AG erfolgt dies zumeist durch den Aufsichtsrat oder auch durch die



Hauptversammlung in der GO oder der Satzung, *Kremer*, in: Ringleb/Kremer, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, Rn. 951, 1023.

<sup>1321</sup> Dazu sogleich H.III.2.

<sup>1322</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 175; *von Hippel*, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 257; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 750.

<sup>1323</sup> S. H.III.3.

<sup>1324</sup> *Zimmer/Rauschenbach*, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, 2005, S. 49.

<sup>1325</sup> *Sandberg/Mecking*, Vergütungsstudie, 2007, S. 72 f.; freilich ist die bisherige nicht mit der gesamten Amtszeit gleichzusetzen. Für Amtszeiten im ausländischen Dritten Sektor vgl. etwa *McDonald*, Board Members' Involvement, S. 9 (für Australien), *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 212 (für die USA).

<sup>1326</sup> *Schwarz*, Management in NPOen, S. 573; *Brown*, NML 2007, 301, 305; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 750; *Witt*, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 82; *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 221; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 32.

<sup>1327</sup> *Schwarz*, Management in NPOen, S. 573; *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 223, 241; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 750; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 128.

<sup>1328</sup> *Schwarz*, Management in NPOen, S. 573; *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 223 ff.

<sup>1329</sup> *Siebart*, in: Professional Services, 223, 238.

<sup>1330</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 177; *van Veen*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 662, 689; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 749.

- <sup>1331</sup> Schwarz, Management in NPOen, S. 573; Schwarz, Organisation in NPO, S. 241; Siebart, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 214; Witt, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 82.
- <sup>1332</sup> Schwarz, Management in NPOen, S. 573; Schwarz, Organisation in NPO, S. 241; Oster/O'Regan, JLEO, 205, 221; Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.], Nonprofit Governance and Management, S. 128.
- <sup>1333</sup> Bašić, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 71.
- <sup>1334</sup> Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 750.
- <sup>1335</sup> Oster/O'Regan, JLEO, 205, 221; Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.], Nonprofit Governance and Management, S. 128 f., die deswegen nach Ablauf der Amtszeit vorschlagen, das Mitglied in ein anderes Gremium einzubinden.
- <sup>1336</sup> Darauf weist auch Segna, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 176 hin.
- <sup>1337</sup> Oster/O'Regan, JLEO, 205, 221.
- <sup>1338</sup> De Andrés-Alonso/Cruz [Hrsg.], NML 2006, 588, 598.
- <sup>1339</sup> Green/Griesinger, NML 1996, 381, 396.
- <sup>1340</sup> Segna, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 175; von Hippel, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 257; Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 750; a.A. wohl Gräwe, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 447.
- <sup>1341</sup> Segna, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 176 m.V.a. LG Bremen, MDR 1974, 134.
- <sup>1342</sup> S. dazu ausführlich oben C.III.I.; ferner Segna, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 176 m.w.N.
- <sup>1343</sup> Lunk/Rawert, Non Profit Law Yearbook 2001, 91, 98 f.; Steuber, DStR 2006, 1182, 1183.
- <sup>1344</sup> Schätzungen zu deutschen Vereinen und Stiftungen gehen von einer Bestelldauer von 1-5 Jahren aus, sind jedoch nicht fundiert, vgl. dafür Segna, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 177; Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 750.
- <sup>1345</sup> Ballke, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 169.
- <sup>1346</sup> Eine analoge Anwendung der aktienrechtlichen Regelung auf Vereine wird abgelehnt, Segna, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 175; sich anschließend von Hippel, Grundprobleme von NPOen, 2007, S. 257; Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 750.
- <sup>1347</sup> von Hippel, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 173 m.w.N. In den USA ist die Bestelldauer je nach Art der Stiftung zu 43%-97% begrenzt, Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 750 m.w.N. Die Wiederwahlen ist in 16% der gemeinnützigen Organisationen beschränkt, Oster/O'Regan, JLEO, 205, 221.
- <sup>1348</sup> § 11 Abs. 1 des Verbände-Gesetzes, Entwurf des Verbände-Gesetzes von der Kommission des Bundesvorstandes der FDP „Gesellschaftliche Großorganisationen“, abgedruckt in RdA 1977, S. 235-237.

- 1349 Art. 4.1.3 EFP, abgedruckt in *Hopt/Walz/von Hippel/Then*, The European Foundation, 2006.
- 1350 § 36 Abs. 3 VerG-Entwurf, abgedruckt in *Fessler/Keller [Hrsg. u.a.]*, Reform des Vereinsrechts, 1997, S. 85 f.
- 1351 *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 177; *Witt*, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 82.
- 1352 Zu den Phasen der Gremienarbeit vgl. nur *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 213 f. m.w.N.
- 1353 *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 177; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 213; *Witt*, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 98.
- 1354 Zur Bedeutung für die Demokratie in Verbänden vgl. nur *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 177 m.w.N.
- 1355 *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 38; *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 49; *Block*, in: *Understanding NPOs*, 7, 15.
- 1356 *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 175; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 447.
- 1357 Ähnlich *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 116.
- 1358 *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 213; *Nauck*, in: *Nachfolge im Stiftungsvorstand*, 48, 61; *Lück*, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 152.
- 1359 *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 81; *Doralt/Hemström [u.a.]*, in: *Hopt/Walz*, The European Foundation, S. 168; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 70.
- 1360 *Nauck*, in: *Nachfolge im Stiftungsvorstand*, 48, 61.
- 1361 *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 238, der sich jedoch letztlich für eine sukzessive Erneuerung ausspricht.
- 1362 *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 49 f.; *Block*, in: *Understanding NPOs*, 7, 15; *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 238; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 127 f.; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 213. Gegen eine Globalwahl ist auch *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 238.
- 1363 Vgl. die Nachweise bei *Einolf*, NVSQ 2001, 1092, 1093 f., mit empirischen Untersuchungen zu den Gründen hierfür, sowie *Themudo*, NVSQ 2009, 663, 665 ff.
- 1364 *Themudo*, NVSQ 2009, 663, 673 ff.
- 1365 *Brown*, NML 2007, 301, 306.
- 1366 *Bradshaw/Murray [u.a.]*, NML 1996, 241, 248 ff.
- 1367 *Siciliano*, Journal of Business Ethics 1996, 1313, 1317.
- 1368 *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 222.
- 1369 *Ostrower/Stone*, NVSQ 2010, 901, 913.
- 1370 *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 111

m.w.N.

- <sup>1371</sup> *Bradshaw/Murray [u.a.]*, NML 1996, 241, 248 ff.; *Siciliano*, Journal of Business Ethics 1996, 1313, 1317, narrativ der bereits zitierte *Brown*, NML 2007, 301, 306.
- <sup>1372</sup> Vgl. *Zimmer/Rauschenbach*, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, 2005, S. 51. In einzelnen Organisationen gibt es hingegen sehr viel weniger Frauen, vgl. für die Caritas *Panjas*, neue Caritas 2012, 32. In den USA gibt es weniger Frauen als Männer in Führungspositionen, der Unterschied ist jedoch ebenfalls geringer als in der Erwerbswirtschaft, vgl. zusammenfassend *Ostrower/Stone*, in: Nonprofit Sector, S. 615 m.w.N. auf die einzelnen Studien. Für Australien vgl. *McDonald*, Board Members' Involvement, S. 9.
- <sup>1373</sup> Gegenteilig *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 397 m.w.N.
- <sup>1374</sup> Siehe dazu H.III.5.
- <sup>1375</sup> So fast wörtlich *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 234.
- <sup>1376</sup> *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 296; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 354; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 7; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 134; *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 207; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 48, 51, 125.
- <sup>1377</sup> *Cornforth/Edwards*, Good Governance, 1998, S. XI ff.; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 355, 377; *Schuhen*, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 111; *Schuhen*, in: Jahrbuch RÖDS 2009/2010, 73, 80.
- <sup>1378</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 57, 73; *Chait/Ryan [u.a.]*, Governance as Leadership, 2005, S. 150 ff.; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 11; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 134.
- <sup>1379</sup> *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 296; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 11; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 134; *Büschi*, in: Gutes besser tun, 359, 365.
- <sup>1380</sup> *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 62; *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 297; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 11; *Büschi*, in: Gutes besser tun, 359, 365; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 51.
- <sup>1381</sup> *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 11; *Büschi*, in: Gutes besser tun, 359, 365.
- <sup>1382</sup> *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 191, 296; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 7; *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 207; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 134; *Tropman/Harvey*, Nonprofit Governance, 2009, S. 51; *Brown/Guo*, NVSQ 2010, 536, 542 f.
- <sup>1383</sup> *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 296; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 11; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 134.
- <sup>1384</sup> *Chait/Ryan [u.a.]*, Governance as Leadership, 2005, S. 150 ff.
- <sup>1385</sup> *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 296.
- <sup>1386</sup> *Cornforth*, Corporate Governance: An International Review 2001, 217, 223.

- 1387 *Ostrower/Stone*, NVSQ 2010, 901, 913.
- 1388 *Cornforth*, Corporate Governance: An International Review 2001, 217, 223.
- 1389 *Taylor/Chait [u.a.]*, NVSQ 1991, 207, 214.
- 1390 *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 35; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 10.
- 1391 *Chait/Holland [u.a.]*, The Effective Board of Trustees, 1993, S. 62 ff.; *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 276; *Brown*, NML 2002, 369, 372; *Langnickel*, Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände, S. 33; *Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.]*, Nonprofit Governance and Management, S. 133.
- 1392 Vgl. für diese und weitere Eigenschaften *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 73; *Duca*, Nonprofit Boards, 1996, S. 39 f.; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 10; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 351; *Büschi*, in: Gutes besser tun, 359, 365; *Nauck*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 48, 55 f.
- 1393 *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 34; *Maier/Meyer*, in: Hdb der NPO, 491, 498; *Speckbacher/Pfaffenzeller*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 187, 204; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 211 f.
- 1394 *Bradshaw/Murray [u.a.]*, NVSQ 1992, 227, 246; *Chait/Holland [u.a.]*, The Effective Board of Trustees, 1993, S. 60, 85 f., 99 f., 140; *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 278; *Block*, Perfect nonprofit boards, 1998, S. 34; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 10; *Langnickel*, Stiftung & Sponsoring 1998, 6, 9; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 351.
- 1395 *Langnickel*, Stiftung & Sponsoring 1998, 6, 9; *Koch/von Holt*, Stiftung & Sponsoring 2005, 7.
- 1396 *Maier/Meyer*, in: Hdb der NPO, 491, 498.
- 1397 *Cornforth*, in: ARNOVA Conference 2001, S. 4; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 91.
- 1398 *Oster*, Strategic management for NPO, 1995, S. 142 m.w.N.
- 1399 *Maier/Meyer*, in: Hdb der NPO, 491, 498; *Muth/Donaldson*, Corporate Governance: An International Review 2001, 5, 6; *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 211 f.
- 1400 Ähnlich zu Mitgliedern *Schwarz*, Management in NPOen, S. 69.
- 1401 *Siciliano*, Journal of Business Ethics 1996, 1313, 1317 - keine Korrelation bestand jedoch mit der Organisationseffizienz.
- 1402 Vgl. dazu bereits oben C.II.3.
- 1403 *Speckbacher/Pfaffenzeller*, in: Funktionen und Leistungen von NPOen, 187, 204 f.
- 1404 Ähnlich *Schwarz*, Management in NPOen, S. 538. Freilich ist aber auch eine Kenntnis der operativen Arbeit für die Arbeit im Aufsichtsorgan wichtig; vgl. für das *board* nur *Taylor/Chait [u.a.]*, in: Harvard Business Review on Nonprofits 1999, 53, 59 ff.; *Chait/Ryan [u.a.]*, Governance as Leadership, 2005, S. 73 ff.
- 1405 Vgl. nur *Abzug/Galaskiewicz*, NVSQ 2001, 51, 54 sowie die Nachweise der folgenden Abschnitte.
- 1406 Formelle Voraussetzungen der Organbesetzung finden sich in Stiftungen zumeist

- auch nur für die Aufsichts- und Beratungsgremien, *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 353.
- 1407 Eine erste gute Orientierung bietet Ziff. 17 (Anhang B) ÖNPOK (Entwurf).
- 1408 *Fama/Jensen*, JLE 1983, 301, 319.
- 1409 *Fama/Jensen*, JLE 1983, 301, 319; *Callen/Klein [u.a.]*, NVSQ 2003, 493, 494.
- 1410 *Fama/Jensen*, JLE 1983, 301, 319; *Maier/Meyer*, in: Hdb der NPO, 491, 498.
- 1411 *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 207.
- 1412 *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 222.
- 1413 *Fama/Jensen*, JLE 1983, 301, 319.
- 1414 Vgl. *PWC*, Management und Governance gemeinnütziger Organisationen, 2012, S. 65.
- 1415 Jedenfalls für spanische nicht-Regierungs-Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit *de Andrés-Alonso/Cruz [Hrsg.]*, NML 2006, 588, 599 ff.
- 1416 *Callen/Klein [u.a.]*, NVSQ 2003, 493, 506 ff.
- 1417 Ebenfalls für eine stärkere Einbeziehung der Spender, *Siebart*, Corporate Governance von NPOen, 2006, S. 211.
- 1418 § 40 Abs. 2 VerG-Entwurf, abgedruckt in *Fessler/Keller [Hrsg. u.a.]*, Reform des Vereinsrechts, 1997, S. 93.
- 1419 S. o. C.III.3.b).
- 1420 Vgl. dazu bereits C.III.3.a).
- 1421 *Cornforth*, in: ARNOVA Conference 2001, S. 5; *van Veen*, in: GS Walz, 757, 761 f.
- 1422 *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 204; *Ben-Ner*, Annals of Public and Cooperative Economics 2001, 5, 14.
- 1423 Eine verstärkte Verbindung der Leistungsempfänger mit den Organmitgliedern fordern auch *Taylor/Chait [u.a.]*, NVSQ 1991, 207, 222; *Taylor/Chait [u.a.]*, in: Harvard Business Review on Nonprofits 1999, 53, 58 f.; aus ökonomischer Sicht auch *Ben-Ner*, Annals of Public and Cooperative Economics 2001, 5, 15 und *Deffland*, Transparenzstandards im Dritten Sektor, 2007, S. 46, die allerdings die Position der Leistungsempfänger überschätzen.
- 1424 Sehr weitgehend *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 205, der –wie bereits erwähnt– die *board*-Mitglieder „moralische Treuhänder“ und die Leistungsempfänger „Eigentümer“ nennt.
- 1425 Ähnlich *Steinberg*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 98, der einen Vergleich zur Prinzipal-Agenten-Theorie zieht.
- 1426 *Chait/Holland [u.a.]*, Improving the Performance of Governing Boards, 1996, S. 110.
- 1427 *Taylor/Chait [u.a.]*, NVSQ 1991, 207, 215.
- 1428 *Miller*, NML 2002, 429, 441 f.
- 1429 *Taylor/Chait [u.a.]*, NVSQ 1991, 207, 219.
- 1430 *Ostrower/Stone*, NVSQ 2010, 901, 913.

- 1431 *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 221.
- 1432 Ebenso für eine stärkere Einbeziehung der Leistungsempfänger *Ben-Ner*, *Annals of Public and Cooperative Economics* 2001, 5, 16; *Brown*, NML 2002, 369, 371 f.; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 377; *Steinberg*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 73, 98; *Doralt/Hemström [u.a.]/von Hippel*, in: *Hopt/Walz*, The European Foundation, S. 177 ff.; *Thaler/Voggensperger*, in: *Gutes besser tun*, 61, 71; wohl auch *Abzug/Galaskiewicz*, NVSQ 2001, 51, 54; *Arnold*, *Non Profit Law Yearbook* 2012/2013, 63, 72 f.
- 1433 Auf unbezahlte Arbeitskräfte, also Freiwillige, wird nicht näher eingegangen. Denn bereits die Mitglieder des Aufsichtsorgans sind regelmäßig Freiwillige der Organisation, bei denen die Vermutung naheliegt, dass sie die Interessen der übrigen Freiwilligen ausreichend einbeziehen.
- 1434 Für eine Abstimmung des *board* mit den Arbeitnehmern *Chait/Holland [u.a.]*, *Improving the Performance of Governing Boards*, 1996, S. 126.
- 1435 *Zimmer/Rauschenbach*, *Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*, 2005, S. 45.
- 1436 *Ballke*, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 167. Beide Studien differenzieren jedoch nicht nach der Größe der Organisationen, was ihre Aussagekraft schmälert.
- 1437 *Chait/Holland [u.a.]*, *The Effective Board of Trustees*, 1993, S. 91; *Hartnick*, *Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen*, 2007, S. 745; *Doralt/Hemström [u.a.]*, in: *Hopt/Walz*, The European Foundation, S. 156; *Witt*, *Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen*, 2007, S. 146 f.; Ziff. 4.4.1 der *Erläuterungen und Arbeitshilfen der Lebenshilfe*; sehr kritisch auch *Hopt*, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 532, 546 und *Glaeser*, in: *Glaeser, Governance of NPO*, 1, 39.
- 1438 *Von Hippel*, in: *Hopt/Walz*, The European Foundation, S. 162 m.w.N.; *Hopt/von Hippel [u.a.]*, *Feasibility Study*, S. 64. Freilich sind die Gremien nicht immer mit dem Aufsichtsorgan im Sinne der hier zu erarbeitenden Regeln vergleichbar.
- 1439 *Kalss/Aburumieh*, *Non Profit Law Yearbook* 2005, 125, 141; *Hopt/von Hippel [u.a.]*, *Feasibility Study*, S. 64.
- 1440 Art. 38 f. COM(2012) 35/12.
- 1441 *Frese*, *Grundlagen der Organisation*, 2000, S. 546.
- 1442 Vgl. *Herman/Heimovics*, *Executive Leadership in Nonprofit Organizations*, 1991, S. 83; *Tropman/Harvey*, *Nonprofit Governance*, 2009, S. 48 sowie die *Nachfolgenden*.
- 1443 *Block*, in: *Understanding NPOs*, 7, 7; *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 207.
- 1444 *Langnickel*, *Stiftung & Sponsoring* 1998, 8, 9; *Schwarz*, *Organisation in NPO*, S. 236.
- 1445 *Chait/Ryan [u.a.]*, *Governance as Leadership*, 2005, S. 146 ff.; *Tropman/Harvey*, *Nonprofit Governance*, 2009, S. 48; *Büschi*, in: *Gutes besser tun*, 359, 365 (zum Schweizer Aufsichtsorgan).
- 1446 Vgl. für dieses und die weiteren Ergebnisse *Zald*, *AJS* 1976, 261, 269.

- 1447 Langnickel, *Stiftung & Sponsoring* 1998, 8, 9.
- 1448 Chait/Holland [u.a.], *Improving the Performance of Governing Boards*, 1996, S. 5.
- 1449 Taylor/Chait [u.a.], in: *Harvard Business Review on Nonprofits* 1999, 53, 72 ff.; Schwintek, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 367; kritisch auch Timmer, in: *Nachfolge im Stiftungsvorstand*, 89, 95.
- 1450 Eingehend Hartnick, *Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen*, 2007, S. 336 ff. m.w.N.
- 1451 Eine Rückführung der *Interessenkonflikte* auf die *Prinzipal-Agenten-Theorie* findet sich auch bei Hopt, *ZGR* 2004, 1, 3.
- 1452 Hopt, *ZGR* 2004, 1, 15, 23.
- 1453 Hopt, in: *FS Doralt*, 214, 215.
- 1454 Brody, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 481, 493.
- 1455 Dies ist freilich ein weiteres Kriterium der Organzusammensetzung, scheint an dieser Stelle jedoch angebrachter.
- 1456 Seibel, *Funktionaler Dilettantismus*, 1994, S. 196; Schwintek, *Vorstandskontrolle in Stiftungen*, 2001, S. 367; Gronemann, *Stiftung & Sponsoring* 2002, 5, 7; Doralt/Hemström [u.a.], in: Hopt/Walz, *The European Foundation*, S. 156; Büschi, in: *Gutes besser tun*, 359, 365; Sorokin/Cion [Hrsg. u.a.], *Nonprofit Governance and Management*, S. 134; Enjolras, *NVSQ* 2009, 761, 775. Gemeint ist hier freilich nicht die vollständige Unabhängigkeit des Leitungsorgans vom Aufsichtsorgan.
- 1457 Jedenfalls für spanische nicht-Regierungs-Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit bzgl. der allokativen Effizienz, nicht aber der technischen de Andrés-Alonso/Cruz [Hrsg.], *NML* 2006, 588, 598.
- 1458 Art. 32 Abs. 2 COM(2012) 35/12.
- 1459 Dies ist im Aufsichtsrat der GmbH auch grundsätzlich zwingend, OLG Frankfurt am Main, DB 1981, 2220.
- 1460 So auch schon der Entwurf, § 41 Abs. 1 S. 3 VerG-Entwurf, abgedruckt in Fessler/Keller [Hrsg. u.a.], *Reform des Vereinsrechts*, 1997, S. 94.
- 1461 S.o. F.I.3.a)bb).
- 1462 OLG Frankfurt am Main, DB 1981, 2220.
- 1463 Habersack, in: *MünchKomm AktG*, § 105 Rn. 1; Hüffer, *AktG*, § 105 Rn. 1; Hoffmann-Becking, in: *Gummert/Weipert; Münch Hdb GesR*, 4. Band, § 29 Rn. 12.
- 1464 Reichert, *Vereins- und Verbandsrecht*, 2010, Rn. 2513; van Randenborgh, in: *Hdb Gemeinnützigkeit*, § 2 Rn. 157; Reuter, in: *MünchKomm BGB*, § 30 Rn. 9. Gräwe, *Leitung und Kontrolle*, 2011, S. 215, 245 befürwortet eine Unzulässigkeit *de lege lata*, geht jedoch auch von einem Aufsichtsrat nach aktienrechtlichem Vorbild aus.
- 1465 Mecking, in: *Comparative Corporate Governance of NPOs*, 39, 56.
- 1466 Schauhoff, in: *Hdb Gemeinnützigkeit*, § 3 Rn. 74; Hartnick, *Kontrollprobleme bei*



- Spendenorganisationen, 2007, S. 586; ebenfalls kritisch *Doralt/Hemström [u.a.]/von Hippel*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S.179; *Veltmann*, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 597.
- <sup>1467</sup> OLG Frankfurt am Main, DB 1981, 2220; *Nauck*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 27, 32; *Arnold*, Non Profit Law Yearbook 2012/2013, 63, 71.
- <sup>1468</sup> *Edie*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 20, 31.
- <sup>1469</sup> *Ostrower/Stone*, NVSQ 2010, 901, 913.
- <sup>1470</sup> Vgl. etwa *Schauhoff*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 3 Rn. 74; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 367; *Purtschert/von Schnurbein*, in: Gutes besser tun, 323, 335; *Doralt/Hemström [u.a.]*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 156; *Mecking*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 39, 56; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 586; *Nauck*, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 27, 32.
- <sup>1471</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 855; gegen die Besetzung des Aufsichtsorgans mit Angehörigen des Leitungsorgans ist auch *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 357.
- <sup>1472</sup> Denkbar wäre auch eine Anknüpfung an die Definition für nahestehende Personen gem. § 138 InsoO.
- <sup>1473</sup> *Thaler/Voggensperger*, in: Gutes besser tun, 61, 76 sprechen von Interessenkonflikten.
- <sup>1474</sup> *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 223, 240; *Schwarz*, Management in NPOen, S. 573.
- <sup>1475</sup> *Thaler/Voggensperger*, in: Gutes besser tun, 61, 76; *Ernste*, in: Public Corporate Governance, 179, 191; diese Erwägung teilt auch *Schwarz*, Organisation in NPO, S. 240 und *Schwarz*, Management in NPOen, S. 573, für den jedoch letztlich die Vorzüge von Mehrfachmandaten überwiegen
- <sup>1476</sup> *Spindler*, in: MünchKomm AktG, § 88 Rn. 1; *Hüffer*, AktG, § 88 Rn. 1; *Habersack*, in: MünchKomm AktG, § 100 Rn. 1; *Hüffer*, AktG, § 100 Rn. 1.
- <sup>1477</sup> *PwC/Universität Göttingen*, Die Corporate-Governance-Praxis in spendensammelnden Organisationen, S. 33.
- <sup>1478</sup> *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 221.
- <sup>1479</sup> *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 224.
- <sup>1480</sup> *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 221.
- <sup>1481</sup> *Schwarz*, Management in NPOen, S. 572.
- <sup>1482</sup> *Drucker*, Managing the NPO, 1990, S. 24 f.
- <sup>1483</sup> *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 212.
- <sup>1484</sup> Vgl. etwa *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 509 f.
- <sup>1485</sup> Vgl. dazu *Brody*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 481, 493; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 747.
- <sup>1486</sup> Eine ähnliche Norm besteht in der tschechischen Republik, *Hopt/von Hippel [u.a.]*, Feasibility Study, S. 64
- <sup>1487</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 357; *Doralt/Hemström*

- [u.a.], in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 157; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 745.
- <sup>1488</sup> *Doralt/Hemström* [u.a.], in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 157; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 745.
- <sup>1489</sup> S. o. H.IV.
- <sup>1490</sup> S.u. I.II-VI.
- <sup>1491</sup> *Von Hippel*, in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 171 f.; *Hopt/von Hippel* [u.a.], Feasibility Study, S. 64; *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 550.
- <sup>1492</sup> Art. 32 Abs. 1 COM(2012) 35/12; ausführlich dazu auch *Jakob/Studen*, ZHR 2011, 61, 95 f.
- <sup>1493</sup> *Seibel*, Funktionaler Dilettantismus, 1994, S. 187; *Ernste*, in: Public Corporate Governance, 179, 191.
- <sup>1494</sup> *Van Veen*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 662, 688; jedenfalls gegen eine Mehrheit dieser Personen im Aufsichtsorgan spricht auch Ziff. II.2.a.2 LDZI aus.
- <sup>1495</sup> *Seibel*, Funktionaler Dilettantismus, 1994, S. 190; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 357; *Doralt/Hemström* [u.a.], in: Hopt/Walz, The European Foundation, S. 157; jedenfalls gegen eine Mehrheit dieser Personen im Aufsichtsorgan spricht sich auch Ziff. 3.1 Maßg. 3 Arbeitshilfen 182 aus.
- <sup>1496</sup> Ähnlich *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 379; *Witt*, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 83.
- <sup>1497</sup> *Oster/O'Regan*, JLEO, 205, 220.
- <sup>1498</sup> *Langhein*, in: MünchKomm HGB, § 112 Rn. 1 f.; *Langhein*, in: MünchKomm HGB, § 112 Rn. 2; *Hüffer*, AktG, § 88 Rn. 1.
- <sup>1499</sup> *Spindler*, in: MünchKomm AktG, § 88 Rn. 1; *Hüffer*, AktG, § 88 Rn. 1.
- <sup>1500</sup> Ausführlich zum Umfang *Weitemeyer*, in: Oetker, HGB, § 112 Rn. 6 ff.; *Langhein*, in: MünchKomm HGB, § 112 Rn. 10 ff.; *Armbrüster*, ZIP 1997, 261, 262 ff.
- <sup>1501</sup> Ausführlich zum Umfang *Spindler*, in: MünchKomm AktG, § 88 Rn. 10 ff.
- <sup>1502</sup> *K. Schmidt*, Gesellschaftsrecht, § 20 V. 1. b); *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 156 (für die Stiftung); *Langhein*, in: MünchKomm HGB, § 112 Rn. 1 spricht von einem „allgemeinen rechtsformübergreifenden Zusammenhang“; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 410.
- <sup>1503</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 156 ff.
- <sup>1504</sup> *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 412 (für das Leitungsorgan).
- <sup>1505</sup> Vgl. *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 160 zur rechtlichen Zulässigkeit einer solchen Konstruktion. *Carver*, Boards That Make a Difference, S. 115 ff. empfiehlt hierzu, Leitlinien aufzustellen; für den Vorstand der Stiftung im Grundsatz auch *Lück*, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 142 f.
- <sup>1506</sup> Diese Definition findet sich ähnlich bei *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 340, die dabei wohl auf § 8.31 RMNCA (1987)

- rekurriert; vgl. ausführlich auch *Grundmann*, Treuhandvertrag, 1997, S. 238 ff.
- <sup>1507</sup> Vgl. nur *Schramm*, in: MünchKomm BGB, § 181 Rn. 40 m.w.N.
- <sup>1508</sup> Zu der Praxis in Vereinen vgl. nur *Reichert*, Vereins- und Verbandsrecht, 2010, Rn. 2509 ff.
- <sup>1509</sup> *Schramm*, in: MünchKomm BGB, § 181 Rn. 2; *Leptien*, in: Soergel, § 181 Rn. 3; *Habersack*, in: MünchKomm AktG, § 112 Rn. 1; *Hüffer*, AktG, § 112 Rn. 1.
- <sup>1510</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 267 m.w.N.; narrativ auch *Gary*, University of Hawaii Law Review 1999, 593, 637.
- <sup>1511</sup> *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 535.
- <sup>1512</sup> Der Vollständigkeit halber sei auch auf § 1795 BGB verwiesen, der jedoch für gemeinnützige Organisationen kaum Schutz entfaltet.
- <sup>1513</sup> Statt aller *Faust*, BGB AT, § 28 Rn. 31.
- <sup>1514</sup> Ausführlich und m.w.N. *Hübner*, Interessenkonflikt und Vertretungsmacht, 1977, S. 233 ff.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 362 ff.; auf eine generelle Schwäche weist auch *Hopt*, in: FS Doralt, 214, 225 hin.
- <sup>1515</sup> Allerdings sehen viele Förderrichtlinien vor, dass Organisationen, die § 181 BGB abbedungen haben, nicht gefördert werden, *Schiffer*, Die Stiftung in der Beraterpraxis, § 5 Rn. 56.
- <sup>1516</sup> So die höchstrichterliche Rspr., etwa BGHZ 64, 72, 74 f.; BAG, NJW 1996, 2595; zum Literaturstreit vgl. nur *Schramm*, in: MünchKomm BGB, § 181 Rn. 22 m.w.N.
- <sup>1517</sup> *Hopt*, in: FS Doralt, 214, 225.
- <sup>1518</sup> Ausführlich *Faust*, BGB AT, § 28 Rn. 23 ff. m.w.N.
- <sup>1519</sup> BGH, NJW 1998, 26.
- <sup>1520</sup> BGHZ 50, 112; BGH, NJW 1990, 384, 385.
- <sup>1521</sup> Zur Frage, inwieweit der Aufsichtsrat mangels Satzungsbestimmung zur Vertretung des Vereins berufen ist vgl. *Burgard*, in: GS Walz, 71, 81 ff.
- <sup>1522</sup> *Hoffmann-Becking*, in: Gummert/Weipert; Münch Hdb GesR, 4. Band, § 29 Rn. 28 (zum Aktienrecht).
- <sup>1523</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 197 m.w.N.
- <sup>1524</sup> Statt aller *Hopt*, in: FS Doralt, 214, 226 ff.
- <sup>1525</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 153 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 370.
- <sup>1526</sup> Zu Reformüberlegungen vgl. *Weitemeyer*, Non Profit Law Yearbook 2012/2013, 17, 22 ff.
- <sup>1527</sup> Vgl. aber auch OLG Celle, npoR 2012, 202.
- <sup>1528</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 357; vgl. zur rechtlichen Lage in den USA auch *Hansmann*, University of Pennsylvania Law Review 1981, 497, 568 f.
- <sup>1529</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 353.
- <sup>1530</sup> Vgl. nur *Hopt*, ZGR 2004, 1, 50 und *Hopt*, in: FS Doralt, 214, 227, 232 f., der im Strafrecht von einem „Albtraum“ spricht.

- 1531 Dafür aber *Hansmann*, University of Pennsylvania Law Review 1981, 497, 569 ff.
- 1532 *Gary*, University of Hawaii Law Review 1999, 593, 635 ff., der ein Verbot von Insichgeschäften erst für sehr große Organisationen fordert; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 340, 357; *Witt*, Außenbeziehung und CG in wirtschaftlich tätigen NPOen, 2007, S. 91.
- 1533 *Enriques/Hertig [u.a.]*, in: Anatomy of Corporate Law, 153, 154.
- 1534 Freilich wurde bereits durch Ziff. 3.1.3 die Vertretungsmacht teilweise, nämlich für die eigene Anstellung und Kündigung, den Organen genommen.
- 1535 Dies wird dann zugleich auch für die Vertretung gegenüber ausgeschiedenen Organmitgliedern gelten, vgl. nur BGH, ZIP 2006, 2213, 2214.
- 1536 Für eine Zustimmungspflicht durch eine unabhängige, kenntnisreiche und einflussreiche Instanz innerhalb der Organisation *Gallagher/Radcliffe*, NML 2002, 313, 322 nach einer Analyse der Untreuefälle in der American Cancer Society.
- 1537 *Hadding*, in: Soergel, § 21a; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 370.
- 1538 *Fama/Jensen*, JLE 1983, 301, 311; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 371, 374; *Burgard*, in: GS Walz, 71, 80; *van Veen*, in: GS Walz, 757, 765.
- 1539 *Bundesverband Deutscher Stiftungen*, StiftungsStudie 2010, S. 14.
- 1540 *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 372; *Bachert/Wittig [u.a.]*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 109, 130.
- 1541 *Lutter*, ZHR 1995, 287, 300; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 372.
- 1542 *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 374; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 337.
- 1543 Ähnlich von *Strachwitz*, Struktur einer gemeinnützigen Organisation, 1997, S. 37; *Lück*, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 107 ff.; *Gräwe*, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 341 f.; *Bachert/Wittig [u.a.]*, in: Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 109, 130 f. geben einen Überblick über Geschäfte, die eine Zustimmung verlangen sollten.
- 1544 *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 34 Rn. 4; *Hadding*, in: Soergel, § 34 Rn. 2; siehe ferner die ähnlichen Vorschriften der §§ 136 Abs. 1 AktG, 47 Abs. 4 GmbHG.
- 1545 *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 34 Rn. 4; *Hadding*, in: Soergel, § 34 Rn. 2; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 369.
- 1546 Vgl. zum Stimmrechtsverbot etwa *Reuter*, in: MünchKomm BGB, § 34 Rn. 5.
- 1547 Für eine solche Kodexregelung *Siebart*, in: FS Reichard, 221, 231; inhaltlich ebenfalls dafür *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 154; *Proeller/Siebart [u.a.]*, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 253, 260; *Brody*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 481, 494; *Block*, in: Understanding NPOs, 7, 11, fordert darüber hinaus eine Enthaltung bei der Diskussion im *board*. *Hopt*, ZGR 2004, 1, 25 weist darauf hin, dass entwicklungsgeschichtlich die Offenlegung als das „flexiblere Instrument“ das Verbot ersetzt hat; zudem leitet er eine Offenlegungspflicht bereits aus der

Treuepflicht ab.

- <sup>1548</sup> Lück, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, 2008, S. 144 f.; Gräwe, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 421.
- <sup>1549</sup> Für eine Übernahme der Ziff. 5.5.2 DCGK Gräwe, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 517.
- <sup>1550</sup> Der DCGK spricht schlicht von Interessenkonflikten, was zu dem Streit in der Literatur geführt hat, ob auch potentielle Interessenkonflikte erfasst werden sollen, Gräwe, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 417 f. m.w.N.
- <sup>1551</sup> Enriques/Hertig [u.a.], in: Anatomy of Corporate Law, 153, 155.
- <sup>1552</sup> I.E. ebenso Brody, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 481, 494; für Hopt, ZGR 2004, 1, 31 folgt eine „Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflicht“ aus der Treuepflicht.
- <sup>1553</sup> Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 267 m.w.N.
- <sup>1554</sup> Für Deutschland: Schwintek, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 153; Mecking, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 39, 44 ff.; Hopt, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 535 berichtet von unangemessenen Bezügen der Stifterfamilie. Für die USA: American Bar Association, in: Understanding NPOs, 27, 32; Maßmann, Nonprofits, 2003, S. 155 ff.; Edie, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 20, 22 ff.; Mecking, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 39, 46; Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 267. Insoweit irrt Hansmann, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 60, 72, der davon ausgeht, dass dies ein rein US-amerikanisches Problem sei.
- <sup>1555</sup> Härthl, Ist das Stiftungsrecht reformbedürftig?, 1990, S. 125.
- <sup>1556</sup> S. dazu oben B.I.4.
- <sup>1557</sup> Statt aller Milgrom/Roberts, Economics, organizations & management, 1992, S. 388 ff.; Armour/Hansmann [u.a.], in: Anatomy of Corporate Law, 35, 43.
- <sup>1558</sup> I.E. ebenso Gronemann, Stiftung & Sponsoring 2002, 5, 7. Da das Thema der externen Transparenz hier weitestgehend ausgeklammert bleibt, wird auch nicht auf die Frage eingegangen, ob die Vergütung des Leitungs- und Aufsichtsorgans offengelegt werden soll. Vgl. dazu einleitend etwa Maßmann, Nonprofits, 2003, S. 152 f.; Steinberg, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 104; Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 105 ff.
- <sup>1559</sup> Alternativ wäre auch eine Anknüpfung an § 8 EStG möglich; eine derart ausdifferenzierte Regelung scheint hier jedoch nicht erforderlich.
- <sup>1560</sup> Hüttemann, DB 2009, 1205, 1205, 1206; Werner, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 115, 122.
- <sup>1561</sup> BT-Drucks. 17/11316; dazu ausführlich Arnold, Non Profit Law Yearbook 2012/2013, 63, 77 f. m.w.N.
- <sup>1562</sup> BGH, NJW-RR 1988, 745; BGH, NJW-RR 2008, 842; Hüttemann, DB 2009, 1205, 1207; PWC, Management und Governance gemeinnütziger Organisationen, 2012, S. 58.
- <sup>1563</sup> Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 24; Hüttemann, DB 2009, 1205,

- 1205, 1207. Ausführlich zu den Änderungen, die sich durch das Ehrenamtsstärkungsgesetz ergeben, *Arnold*, Non Profit Law Yearbook 2012/2013, 63, 77 f.; *Reuter*, npoR 2013, 41-47.
- <sup>1564</sup> *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 185 ff.; *Hüttemann*, DB 2009, 1205, 1205, 1207.
- <sup>1565</sup> *Hüttemann*, DB 2009, 1205, 1205, 1206.
- <sup>1566</sup> Vgl. nur *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 153; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 380; *Hüttemann*, DB 2009, 1205, 1205 f. stellt zudem auf § 55 Abs. 1 Nr. 1 S. 2 AO ab.
- <sup>1567</sup> Vgl. dazu nur *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 153; *Sandberg/Mecking*, Vergütungsstudie, 2007, S. 25 f.
- <sup>1568</sup> *Betzelt*, in: Management in NPO, 37, 52.
- <sup>1569</sup> Mit einer ähnlichen Formulierung *Hüttemann*, DB 2009, 1205, 1206.
- <sup>1570</sup> BFH BStBl 2000 II, 320; BMF BStBl. I 2000, S. 814; *Schauhoff*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 8 Rn. 21; *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 153; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 380 f.; *Sandberg/Mecking*, Vergütungsstudie, 2007, S. 27 f.; *Hüttemann*, DB 2009, 1205, 1205 f.
- <sup>1571</sup> *Schwintek*, Vorstandskontrolle in Stiftungen, 2001, S. 153 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 380 f.; *Sandberg/Mecking*, Vergütungsstudie, 2007, S. 30 (für private); *Hüttemann*, DB 2009, 1205, 1205 f.; a.A., eine Anlehnung an die Gehaltsstruktur des öffentlichen Diensts sei jedenfalls „nicht geboten“, *Schauhoff*, in: Hdb Gemeinnützigkeit, § 8 Rn. 21; *Sandberg/Mecking*, Vergütungsstudie, 2007, S. 31; gegen eine Orientierung an den Statistiken gewerblicher Unternehmen *Herfurth/Dehesselles*, Stiftung & Sponsoring 2000, 22, 22.
- <sup>1572</sup> *Bašić*, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 71; zum insofern der deutschen AO ähnlichen, österreichischem BAO *Baumüller/Sopp*, in: Performance Management in NPOen, 148, 152 f., der dies jeden-falls „problematisch“ nennt; zur Diskussion in den USA *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 391 ff. m.w.N.
- <sup>1573</sup> *Edie*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 20, 32 f.; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 384; *Hopt*, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 532, 551.
- <sup>1574</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 354 f.; allgemein zum US-amerikanischen Stiftungssteuerrecht *Geringhoff*, Stiftungssteuerrecht in den USA und in Deutschland, 2008, *passim*.
- <sup>1575</sup> Ausführlich *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 385 ff.; vgl. auch *American Bar Association*, in: Understanding NPOs, 27, 32.
- <sup>1576</sup> *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 391 ff. m.w.N.; nicht differenzierend *Carroll/Hughes [u.a.]*, NML 2005, 19, 20.
- <sup>1577</sup> BGH, NJW 1991, 1680, 1681; *Segna*, Vorstandskontrolle in Großvereinen, 2002, S. 185; *Hartnick*, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 377.

- 1578 S. dazu bereits oben F.I.3.a).
- 1579 Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 44.
- 1580 Fama/Jensen, JLE 1983, 301, 311; Picot/Dietl [Hrsg.], Organisation, S. 269.
- 1581 Statt aller Maßmann, Nonprofits, 2003, S. 150; Moos, neue Caritas 2010, 28, 28.
- 1582 Tropman/Harvey, Nonprofit Governance, 2009, S. 85; eine Übersicht über verschiedene weitere Statistiken m.w.N. gibt Steinberg, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 102.
- 1583 Maßmann, Nonprofits, 2003, S. 150; Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 45 ff., für Krankenhäuser Ballke, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 105.
- 1584 Moos, neue Caritas 2010, 28, 28.
- 1585 Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 51.
- 1586 Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 54.
- 1587 Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 52, 55.
- 1588 Krönes, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 157, 169 m.w.N.; für die USA Maßmann, Nonprofits, 2003, S. 150.
- 1589 Ben-Ner/Ren [u.a.], NVSQ 2010, 608, 621 ff.
- 1590 Herfurth/Dehesselles, Stiftung & Sponsoring 2000, 17, 18; Schuhen, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 124; Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 31; Bangert, neue Caritas 2008, 23, 23.
- 1591 Kleinschmidt, in: Eine Vision – zwei Unternehmen, 331-361.
- 1592 Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 31.
- 1593 Milgrom/Roberts, Economics, organizations & management, 1992, S. 250 f.; Steinberg, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 113; Caers/Du Bois [u.a.], NML 2006, 25, 39.
- 1594 Milgrom/Roberts, Economics, organizations & management, 1992, S. 252.
- 1595 Schuhen, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 124; Caers/Du Bois [u.a.], NML 2006, 25, 39; Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 389; Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 116; PWC, Management und Governance gemeinnütziger Organisationen, 2012, S. 66.
- 1596 Ben-Ner/Ren [u.a.], NVSQ 2010, 608, 609; Van Puyvelde/Caers [u.a.], NVSQ 2012, 431, 443.
- 1597 Steinberg, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 113; Caers/Du Bois [u.a.], NML 2006, 25, 39; Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 116; Van Puyvelde/Caers [u.a.], NVSQ 2012, 431, 443.
- 1598 Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 92 ff.; Zimmer/Rauschenbach, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, 2005, S. 41; die geringste Zufriedenheit (53,9%) wurde in einer Studie über die Sozialwirtschaft nachgewiesen, Moos, neue Caritas 2010, 28, 28.
- 1599 Caers/Du Bois [u.a.], NML 2006, 25, 39.
- 1600 Jost, Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der BWL, 2001, S. 561; Theuvsen, Voluntas 2004, 117, 118.

- <sup>1601</sup> Vgl. Krönes, in: NPOen und Märkte, 181, 183.
- <sup>1602</sup> Steinberg, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 105 f. m.w.N. auf empirische Studien; zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Studie von Ben-Ner/Ren [u.a.], NVSQ 2010, 608, 626.
- <sup>1603</sup> Theuvsen, Voluntas 2004, 117, 121.
- <sup>1604</sup> Schuhen, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 146; PwC/Universität Göttingen, Die Corporate-Governance-Praxis in spendensammelnden Organisationen, S. 29; Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 61 f. (die Fallzahlen waren allerdings bei dieser Studie sehr gering).
- <sup>1605</sup> KPMG/Universität Potsdam, Corporate Governance in NPOen, 2006, S. 25.
- <sup>1606</sup> Jost, Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der BWL, 2001, S. 411 ff.; Kieser/Walgenbach, Organisation, S. 48; Armour/Hansmann [u.a.], in: Anatomy of Corporate Law, 35, 43; Carroll/Hughes [u.a.], NML 2005, 19, 20; Steinberg, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 79; Siebart, in: Professional Services, 223, 236; Jegers, NML 2009, 143, 145; Van Puyvelde/Caers [u.a.], NVSQ 2012, 431, 436, 443; Bašić, Zusammen sind wir stark?!, 2013, S. 71.
- <sup>1607</sup> Ähnlich Enjolras, NVSQ 2009, 761, 771.
- <sup>1608</sup> Vgl. dazu bereits oben C.III.3.e).
- <sup>1609</sup> Veltmann, in: Werner/Saenger, Die Stiftung, Rn. 596; Schuhen, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, S. 123; Koss, in: NPOen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, 197, 214; Jegers, NML 2009, 143, 151; Van Puyvelde/Caers [u.a.], NVSQ 2012, 431, 443; Arnold, Non Profit Law Yearbook 2012/2013, 63, 75.
- <sup>1610</sup> Theuvsen, Voluntas 2004, 117, 120; Siebart, in: FS Reichard, 221, 231; Ballke, CG für Krankenhäuser, 2011, S. 104.
- <sup>1611</sup> Steinberg, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 112 f.; Carroll/Hughes [u.a.], NML 2005, 19, 20; Van Puyvelde/Caers [u.a.], NVSQ 2012, 431, 436 m.w.N.
- <sup>1612</sup> Jost, Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der BWL, 2001, S. 562; Krönes, in: NPOen und Märkte, 181, 186; Jegers, NML 2009, 143, 152.
- <sup>1613</sup> Vgl. zu dieser Thematik auch schon oben G.II.2, III.2.
- <sup>1614</sup> Steinberg, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 111; Siebart, in: Professional Services, 223, 236 ff.; Gräwe, Leitung und Kontrolle, 2011, S. 56; teilweise wird dabei jedoch angenommen, die Vergütung müsse sich an den Einnahmen orientieren.
- <sup>1615</sup> Vgl. zu dem Folgenden mit zahlreichen weiteren Nachweisen nur Jost, Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der BWL, 2001, S. 563 ff.; Frey/Jegen, Journal of Economic Surveys 2001, 589 ff.; Theuvsen, Voluntas 2004, 117, 123 ff.; Siebart, in: Professional Services, 223, 237; Krönes, in: NPOen und Märkte, 181, 184 ff.
- <sup>1616</sup> Krönes, in: Steuerung und Kontrolle in NPOen, 157, 169 m.w.N.
- <sup>1617</sup> Diese Überlegung klingt der Sache nach immer wieder in der bereits vielfach erwähnten Befürchtung an, zu viel Kontrolle habe einen negativen Effekt auf die persönliche Leistung.



- <sup>1618</sup> Krönes, in: NPOen und Märkte, 181, 190.
- <sup>1619</sup> Jegers, NML 2009, 143, 152; Milgrom/Roberts, Economics, organizations & management, 1992, S. 441 ff.; Jost, Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der BWL, 2001, S. 522 ff.
- <sup>1620</sup> Vgl. erneut KPMG/Universität Potsdam, Corporate Governance in NPOen, 2006, S. 25.
- <sup>1621</sup> Theuvsen, Voluntas 2004, 117, 122 f.; Steinberg, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 73, 79; Krönes, in: NPOen und Märkte, 181, 183 f.; Jegers, NML 2009, 143, 152; PWC, Management und Governance gemeinnütziger Organisationen, 2012, S. 58.
- <sup>1622</sup> Ebenfalls für den Einsatz leistungsorientierter Vergütung im Dritten Sektor sind etwa Maßmann, Nonprofits, 2003, S. 142, der auf S. 150 berichtet, dass auch die Diakonie schon 1995 hierfür eintrat; Koch/von Holt, Stiftung & Sponsoring 2005, 6; von Moss, in: Gutes besser tun, 45, 52 f.; Krönes, in: NPOen und Märkte, 181, 183; Hartnick, Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen, 2007, S. 393.
- <sup>1623</sup> Hüttemann, DB 2009, 1205, 1205, 1208 m.V.a. BFH-Beschluss v. 8.8.2001 – I B 40/01, BFH/NV 2001 S. 1536. Einen Überblick über mögliche Leistungen geben etwa Klie/Stemmer [Hrsg.], Monetarisierung von Ehrenamt, 2009, S. 19 ff.
- <sup>1624</sup> TNS Infratest Sozialforschung, Freiwilligensurvey 2009, S. 257.
- <sup>1625</sup> TNS Infratest Sozialforschung, Freiwilligensurvey 2009, S. 253.
- <sup>1626</sup> TNS Infratest Sozialforschung, Freiwilligensurvey 2009, S. 262.
- <sup>1627</sup> Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 39, 42 f.
- <sup>1628</sup> Sandberg/Mecking, Vergütungsstudie, 2007, S. 39 f., 42 f. (Vorstände: 22,2%, Geschäftsführer 27,8%). Dass sich Vorstandsmitglieder mit jährlichen Bezügen i.H.v. 80.000 Euro als ehren- oder nebenamtlich einstufen, stimmt freilich bedenklich.
- <sup>1629</sup> TNS Infratest Sozialforschung, Freiwilligensurvey 2009, S. 251, 257.
- <sup>1630</sup> Mecking, in: Comparative Corporate Governance of NPOs, 39, 56.
- <sup>1631</sup> Klie/Stemmer [Hrsg.], Monetarisierung von Ehrenamt, 2009, S. 37 ff.
- <sup>1632</sup> Schwarz, Organisation in NPO, S. 239; Klie/Stemmer [Hrsg.], Monetarisierung von Ehrenamt, 2009, S. 32; Nauck, in: Nachfolge im Stiftungsvorstand, 48, 64.
- <sup>1633</sup> Klie/Stemmer [Hrsg.], Monetarisierung von Ehrenamt, 2009, S. 27 f.; TNS Infratest Sozialforschung, Freiwilligensurvey 2009, S. 251 f.
- <sup>1634</sup> Klie/Stemmer [Hrsg.], Monetarisierung von Ehrenamt, 2009, S. 33.
- <sup>1635</sup> Vgl. nur von Beckerath, in: Kirchhof, EStG KompaktKommentar, § 3 Rn. 74.
- <sup>1636</sup> Vgl. E.I.