

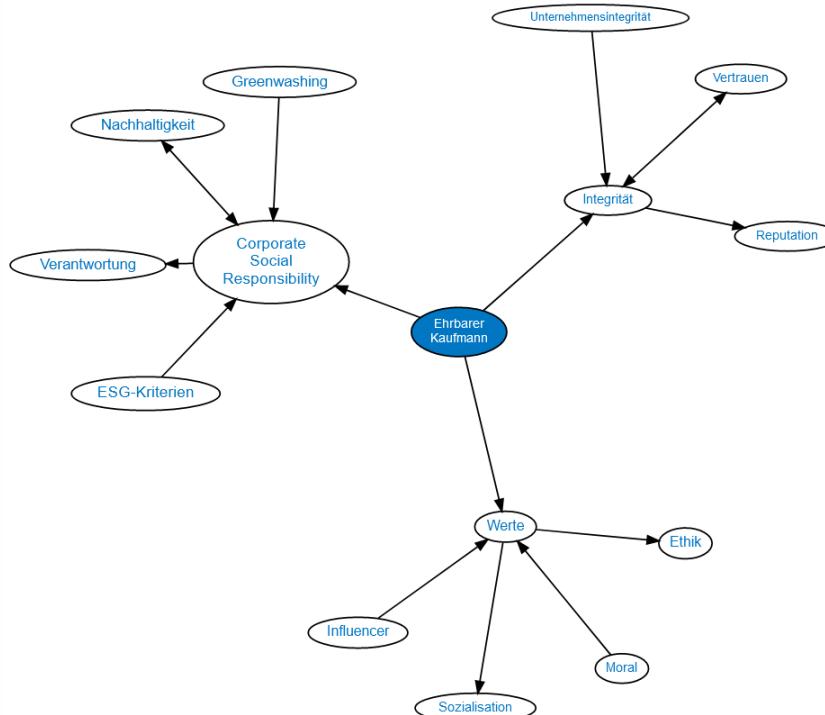
Wirksame Leitung und Aufsichtsführung als Vertrauensfaktor im Spendenwesen

Burkhard Wilke

Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter, DZI

Überblick

1. Entwicklung der Corporate Governance
2. Spendenorganisationen in Deutschland
3. Leitung und Aufsicht in NPO – Theorie und Praxis
4. Fallbeispiele und aktuelle Fragen



Springer Gabler

Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ehrbarer-kaufmann-53804>

DZI Online-Workshop am 18.12.2025

Corporate Governance Kodizes

Verschiedene Typen

- ***Codes of Conduct for Multinationals*** (z.B. *Global Reporting Initiative*)
Verhaltenskodizes für multinationale Unternehmen (von NGOs, supra-staatlichen Akteuren oder internationalen Verbänden erarbeitet und durch freiwillige Selbstverpflichtung von Einzelunternehmen umgesetzt)
- ***Corporate Codes of Conduct*** (z.B. *Verhaltenskodex Mitgliedergewinnung „Blaulicht-Org.“*)
Verhaltenskodizes von Unternehmen (vom jeweiligen Unternehmen selbst erarbeitet und umgesetzt)
- ***Public Corporate Governance Kodizes*** (z.B. *Bund, Länder, Kommunen*)
Regelungen für die Steuerung öffentlicher Unternehmen bzw. Beteiligungen
-> Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex
<https://pcg-musterkodex.de/musterkodex/>

Einsatzbereiche für Good Governance

- Corporate Governance
- Public Governance
- Non-Profit Governance

Kodizes für die Non-Profit Governance

Funktion und Inhalt

Zum Beispiel ...

- AWO Governance Kodex (plus Arbeitshilfe Gehälter)
- Bundesvereinigung Lebenshilfe Corp. Gov. Kodex
- VENRO Verhaltenskodex Transparenz, Organisationsführung, Kontrolle
- Grundsätze Guter Stiftungspraxis (BV Dt. Stiftungen)
- Diakonischer Corporate Governance Kodex
- Transparenzstandards von Caritas und Diakonie

Der Deutsche Corporate Governance-Kodex: Entstehungsgeschichte

- 2000 Gründung der Regierungskommission Corporate Governance mit 22 Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik.
- Ziele (zunächst):
 - Verhaltensregeln für die Organe börsennotierter Gesellschaften
 - Höhere Transparenz für Investoren
- 2002 Veröffentlichung des DCGK durch Regierungskommission unter Leitung von Dr. Gerhard Cromme (AR-Vorsitzender Thyssen-Krupp AG)
- Regierungskommission tagt mind. einmal jährlich und nimmt Änderungen vor.
- Zuletzt wurde der DCGK im Jahr 2022 geändert

KODEX

Aktuelle Fassung 2022

Präambel

- A. Leitung und Überwachung
- B. Besetzung des Vorstands
- C. Zusammensetzung des Aufsichtsrats
- D. Arbeitsweise des Aufsichtsrats
- E. Interessenkonflikte
- F. Transparenz und externe Berichterstattung
- G. Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat

Aktueller DCGK 2022 (PDF)

Aktueller DCGK 2022 - Markup (PDF)

Konsolidierte Begründung des DCGK

Begründung des DCGK 2022 (PDF)

Archiv

DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE - KODEX

Präambel

Unter Corporate Governance wird der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens verstanden. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (der „Kodex“) enthält Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen für den Vorstand und den Aufsichtsrat, die dazu beitragen sollen, dass die Gesellschaft im Unternehmensinteresse geführt wird. Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, der Belegschaft und der sonstigen mit dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse). Diese Prinzipien verlangen nicht nur Legalität, sondern auch ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten (Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns).

Die Gesellschaft und ihre Organe haben sich in ihrem Handeln der Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst zu sein. Sozial- und Umweltfaktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg und die Tätigkeiten des Unternehmens haben Auswirkungen auf Mensch und Umwelt. Vorstand und Aufsichtsrat berücksichtigen dies bei der Führung und Überwachung im Rahmen des Unternehmensinteresses.

Der **Kodex** hat zum Ziel, das duale deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar zu machen. Der Kodex enthält Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften, die national und international als Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung anerkannt sind. Er will das Vertrauen der Anleger, der Kunden, der Belegschaft und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften fördern.

Monistisches versus Dualistische System

- **Monistisch:** Board / Verwaltungsrat / Präsidium
- Leitung und Aufsicht in einer Hand
- Verbreitet im anglo-amerikanischen Rechtsraum
- **Dualistisch:** Strenge Trennung von Leitung und Aufsicht
- u.a. in Deutschland: Aktienrecht,
Deutscher Corporate Governance Kodex

Corporate Governance Kodizes

Die Zehn Gebote sind deswegen so kurz und logisch, weil sie ohne Mitwirkung von Juristen zustande gekommen sind.

Charles de Gaulle

Gemeinnützige Organisationen – Rechtsformen

(Bezugsjahre in Klammern)

Eingetragene Vereine	615.759 (2022)
Stiftungen bürgerlichen Rechts	22.866 (2021)
gGmbhs	11.440 (2016)
Genossenschaften	1.322 (2016)
<u>Gesamtzahl</u>	651.387

Quellen: ZiviZ Survey 2017, Bundesverband Dt. Stiftungen 2021, Stifterverband Discussion Paper 4.7.2022

ABER: im Zuwendungsempfängerregister (www.zer.bzst.de) sind nur 507.093 gemeinnützige Körperschaften eingetragen.

Gemeinnützige Organisationen – Jahreseinnahmen in Euro

0 - 10.000	50%
10.001 – 20.000	12%
20.001 – 100.000	21%
100.001 – 1 Mio.	13%
über 1 Mio.	4%

Quelle: ZiviZ Survey 2017

Gemeinnützige Organisationen - Finanzierung

Mitgliedsbeiträge	39%
Selbsterwirtschaftete Mittel	20%
Spenden	19%
Öffentliche Mittel	11%
Sponsoring	4%
Vermögenserträge	3%
Sonstige	2%

Quelle: ZiviZ Survey 2017

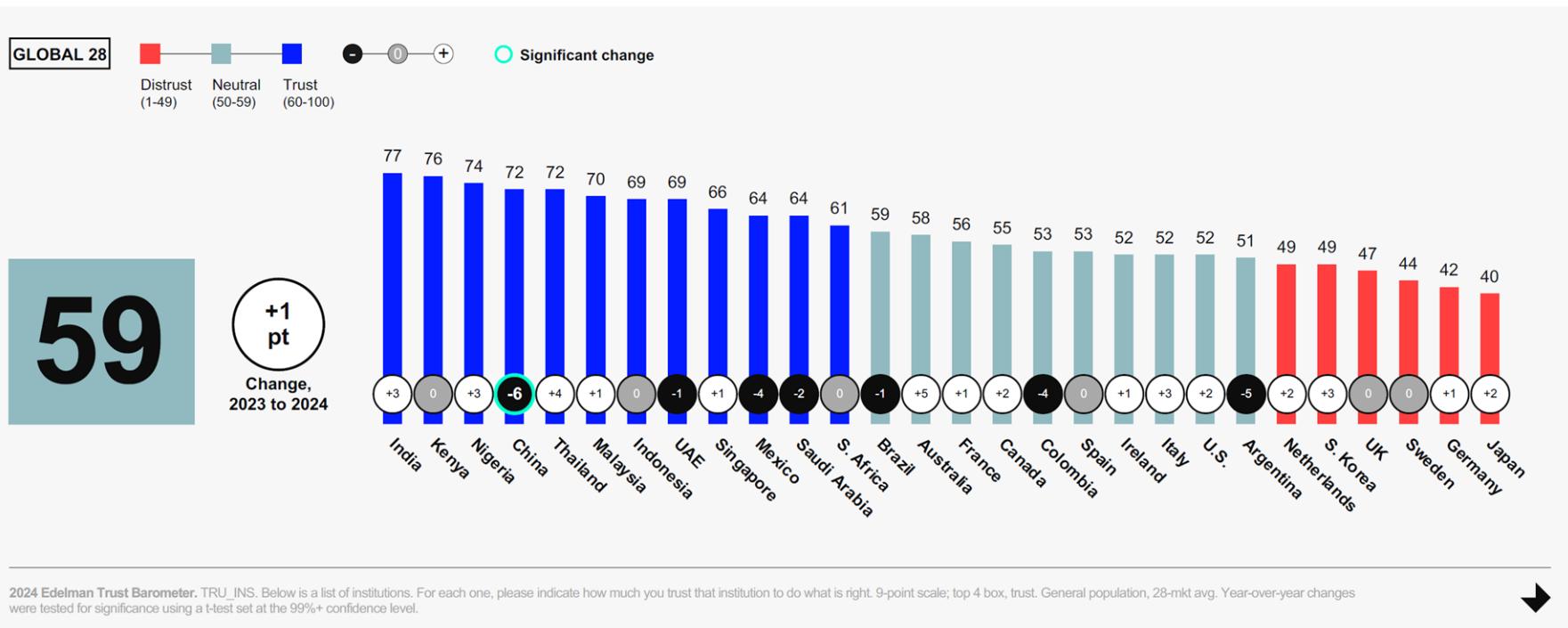
Nonprofit Governance – WARUM, für WEN und WIE?



DZI Online-Workshop am 18.12.2025

NGOs Trusted in 12 of 28 Countries

Percent trust in NGOs



WARUM? –

“Treiber” für Erwartungen an NPGovernance

- Anerkannte **“Gemeinnützigkeit”** mit den damit verbundenen Vergünstigungen
- Erhalt **staatlicher Zuwendungen** (im Unterschied zu Entgelten)
- Öffentlicher Einsatz im Interesse des Gemeinwohls (**Advocacy Arbeit**)
- Finanzierung durch **Spenden** oder Fördermitgliedschaftsbeiträge
- Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit durch **prominente Persönlichkeiten** (Politiker,:innen, Sportler:innen etc.)

Good Governance und Orientierung – für WEN?

- Aufsichtsbehörden
- Zuwendungsgeber
- Mitarbeitende, Gremien, Mitglieder
- Spendende (Privatpersonen, Unternehmen)
- Medien
- allgemeine Öffentlichkeit
- die Zielgruppen / Begünstigten der fachlichen Arbeit (Klienten)

Orientierungshilfen für Stakeholder

- Staatliche Kontrollen (Finanzamt, Stiftungsaufsicht, Vereinsregister)
- Initiative Transparente Zivilgesellschaft (mit DZI-Beteiligung)
- Sammlungsverbote im Bundesland Rheinland-Pfalz (ADD)
- Wirkt-Siegel von PHINEO mit besonderem Projekt-, Wirkungs- und Inlandsbezug, DEA-Spendenprüfzertifikat
- Dachverbände mit Selbstverpflichtungen
 - VENRO
 - Caritas & Diakonie
 - Deutscher Spendenrat
 - Bundesverband Deutscher Stiftungen etc.
- Prüfungen und Auskünfte des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI)

Die 7 Standards des DZI Spenden-Siegels

1. Zielsetzung Recht, Gesetz und Satzung werden befolgt. Menschenrechte und natürliche Lebensgrundlagen werden geachtet. 	2. Leitung und Aufsicht sind angemessen strukturiert, klar voneinander getrennt und werden wirksam wahrgenommen. Interessenkonflikte werden vermieden. 	3. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit informieren klar, wahr, sachlich und offen. Die Würde der Betroffenen wird geachtet. Umworbene werden nicht unter Druck gesetzt. 	4. Mittelverwendung Angemessene Planung, Durchführung und Kontrolle der Mittelverwendung. Beachtung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und der größtmöglichen Wirksamkeit. 
5. Vergütungen berücksichtigen den Status der Gemeinnützigkeit sowie Qualifikation, Verantwortung und den branchenüblichen Rahmen. Besondere Regeln für erfolgsabhängige Vergütungen. 	6. Rechnungslegung und Prüfung Vorlage einer vollständigen, aussagekräftigen und angemessen geprüften Rechnungslegung spätestens zwölf Monate nach Ablauf eines Geschäftsjahres. 	7. Transparenz Über Arbeit, Strukturen und Finanzen wird offen und umfassend berichtet. Informationen u.a. zur Wirkungsbeobachtung und zu den Vergütungen. 	 DZI Spenden- Siegel

DZI Online-Workshop am 18.12.2025

CG und Unternehmensverfassungen (Rechtsformen)

- Eingetragener Verein
- Stiftung bürgerlichen Rechts
- GmbH
- AG

Der eingetragene Verein

- Das Vereinsrecht ist Teil des BGB und enthält nur wenige sehr grundsätzliche Regelungen (§§ 21-79a)
- Der Vorstand ist das Leitungsorgan
- Die Mitgliederversammlung (MV) ist das höchste Beschluss fassende und gegenüber dem Vorstand Aufsicht führende Organ
- u.a. keine Vorgaben für Häufigkeit der MV

Der Vorstand im Vereinsrecht (§ 26 BGB)

- (1) Der Verein muss einen Vorstand haben. Der Vorstand vertritt den Verein gerichtlich und außergerichtlich; er hat die Stellung eines gesetzlichen Vertreters. Der Umfang der Vertretungsmacht kann durch die Satzung mit Wirkung gegen Dritte beschränkt werden.
- (2) Besteht der Vorstand aus mehreren Personen, so wird der Verein durch die Mehrheit der Vorstandsmitglieder vertreten. Ist eine Willenserklärung gegenüber einem Verein abzugeben, so genügt die Abgabe gegenüber einem Mitglied des Vorstands.

Die Mitgliederversammlung

Corporate-Governance-Aspekte nach *Schönenfeld 2017*

- Steuerungsrechte
- Informationsrechte
- Beschränkende Satzungsbestimmungen
- Wahrnehmung der Kontrollmöglichkeiten

Friedrich von Schönenfeld: Leitungs- und Kontrollstrukturen in gemeinnützigen Organisationen. Bucerius Law School Press 2017, S. 38-61

Die Mitgliederversammlung

- **Steuerungsrechte** (gemäß BGB)
 - **Einberufung der MV:** regelmäßig und wenn das Interesse des Vereins es erfordert, sowie auf Verlangen von mind. 10% der Mitglieder
 - **Kollektive Steuerungsrechte**
 1. Wahl des Vorstands
 2. Entlastung des Vorstands (Betroffene sind nicht stimmberechtigt, Bezugszeitraum, Funktion, Probleme, D&O-Versicherung)
 3. Weisungsrecht
 4. Anspruchsverfolgung ggü. einzelnen Vorstandsmitgliedern (auch wenn das grundsätzlich auch Aufgabe des Vorstands selbst ist)
 5. Jederzeitige Abberufung des Vorstands
 - **Individuelle Steuerungsrechte**
Recht auf Anwesenheit, Rede, Antragstellung, Stimmrecht, Anrufung von Gerichten

Die Mitgliederversammlung

- **Informationsrechte**

- **Kollektive Informationsrechte** (gemäß BGB)
 1. Vorstand muss Rechenschaft ablegen (wie und wie oft innerhalb der Amtszeit, ist unbestimmt)
 2. Rechnungslegung: geordnete Zusammenstellung der Einnahmen und Ausgaben (kann auch mündlich erfolgen)
 3. mindestens nach Abschluss der Wahlperiode
- **Individuelles Informationsrecht**
 - Recht auf Auskunft innerhalb der Inhalte der Tagesordnung und während der MV (nicht im BGB festgelegt, aber anerkannt analog § 131 AktG)
 - Kein gesichertes Informationsrecht außerhalb der MV (Konfliktpotenzial!)

Die Mitgliederversammlung

- **Beschränkende Satzungsbestimmungen**
 - können gem. §§ 32, 40 BGB Rechte der MV beschränken
 - MV darf "Schicksal des Vereins" nicht vollständig aus den eigenen Händen geben
 - Minimalkompetenz: Vereinsauflösung und Einberufung MV
 - Beispiel: Vollmachten an Rechtsanwalt/Notar
 - z.B. Bestellung Vorstand kann an bestehenden Vorstand abgegeben werden (Kooptation / Kooption / Kooptierung)

Die Mitgliederversammlung

- **Beschränkende Satzungsbestimmungen (2)**
 - Vorstandswahl kann an Genehmigung Dritter geknüpft werden
 - Delegiertenversammlung als zusätzliches Organ
 - Deshalb: Transparenz der Rechte und Aufgaben in Satzung und Jahresbericht!

Die Mitgliederversammlung

- **Wahrnehmung der Kontrollmöglichkeiten (1)**

- Gründung von Tochtergesellschaften schränkt Reichweite der Kontrolle der MV ein
- "rationales Desinteresse" bzw. "rationale Apathie" der Mitglieder, da sie keinen persönlichen/finanziellen Anreiz für sorgfältige, aufwändige Kontrollwahrnehmung haben
- Mangelnde Fachkompetenz und Informationslage der Mitglieder
- Persönliche Abhängigkeiten z.B. durch Verwandtschaft
- Austritt ist leicht und wird wirksamer Aufsichtsführung oft vorgezogen
- Einschränkungen führen häufig zu niedriger Teilnehmerquote bei MV
- z.B. ADAC erschwert Wahrnehmung der Mitgliedsrechte

Die Mitgliederversammlung

- **Wahrnehmung der Kontrollmöglichkeiten (2)**
 - Hängt von Größe und Komplexität der Vereinstätigkeit ab
(SpS-LL: ab 10 Mio. EUR Besonderes Aufsichtsorgan, oder wenn Vorstand hauptamtlich oder MV nicht unabhängig besetzt;
 - Arbeitshilfe 182 DBK: MV kein vollwertiges Aufsichtsgremium)
 - Transparenz der Strukturen und Prozesse
 - Motivation zur Wahrnehmung der Kontrollrechte ist Daueraufgabe
 - Diverse Zusammensetzung der MV sicherstellen

Arbeitshilfe 182, DBK, Abschnitt 2.4

„Da die Gesellschafterversammlung aufgrund ihrer Größe und Zusammensetzung in der Regel nicht in der Lage ist, die Geschäftsführung adäquat zu überwachen, setzt sie ein eigenständiges, in der Satzung bzw. im Gesellschaftsvertrag verankertes Aufsichtsgremium ein. Dadurch werden eine qualifizierte Aufsicht über die Geschäftsführung mittels der Nutzung externen Know-hows und eine Versachlichung bzw. Professionalisierung der Zusammenarbeit zwischen den Eigentümern und der Geschäftsführung möglich.“

GmbH und AG

- Zivilrechtliche Kontrolle primär durch die Gesellschafter bzw. Anteilseigner
- ähnliche Informations- und Steuerungsrechte wie bei Vereinsmitgliedern
- Aktiengesetz beinhaltet deutlich strengere Mindestregeln als das GmbH-Gesetz
- Wegen des gemeinnützigen Gewinnausschüttungsverbots und der gebotenen Selbstlosigkeit fehlt ein individueller finanzieller Anreiz zur Wahrnehmung der Kontrollrechte

Stiftung bürgerlichen Rechts

- Nicht jede "Stiftung" ist eine Stiftung bürgerlichen Rechts!
- Stiftungsgesetze (Länder): kein Aufsichtsorgan, ebenso wie §§ 80-89 BGB
- Gesetz zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts seit 1.7.2023 in Kraft
(z.B. Einführung Stiftungsregister ab 2026 mit beschränkter Einsichtnahme Dritter)
- Staatliche Stiftungsaufsicht wird als Äquivalent zum Aufsichtsorgan betrachtet,
hat aber nur sehr eingeschränkte externe Kontrollwirkung (welche?)
- Freiwillige Einführung eines Aufsichtsorgans oder im Rahmen einer freiwillig
eingegangenen Selbstverpflichtung, z.B. im Rahmen des DZI Spenden-Siegels
- Dementsprechend: weitestgehende Regelungsfreiheit zur Ausgestaltung einer
Aufsichtsfunktion in der Satzung

Risiken bei der Ausgestaltung der Foundation Governance

- FR vom 23.1.2019: „Walther sucht mit Berechnungen, die teils von den Stiftungsbilanzen abweichen, zu verdeutlichen, dass er seit der Gründung 1988 mehr als genug Geld gespendet habe, mindestens 17 Millionen Euro bis 2009. Dann wollte oder konnte er seiner satzungsmäßigen Pflicht nicht mehr nachkommen für jenen Teil der Verwaltungskosten aufzukommen, die nicht aus den Erträgen des Stiftungsvermögens gedeckt werden.“

Risiken bei der Ausgestaltung der Foundation Governance

- Der Stifter:innen-Wille ist “heilig”
- Unausgereifte langfristige Festlegungen können die Stiftung “lebenslang” binden: Stiftungszweck, Nebenbedingungen
- z.B. Verwaltungskostenübernahme, Beispiel Rudolf Walther Stiftung ...
- Kontrollfunktion des Aufsichtsorgans kann zu Konflikten mit den Stiftern führen

Vielen Dank für Ihr Interesse und
Ihre Aufmerksamkeit!

Mehr unter www.dzi.de