

Gutes tun tut der Familie gut.

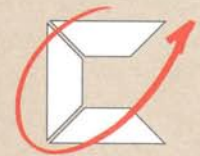
Philanthropisches Engagement entsteht in Unternehmerfamilien meist aus dem Wunsch heraus, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Richtig eingesetzt, kann es zusätzlich die Einheit der Familie festigen – und wird so zu einem strategischen Instrument.

Am Mittagstisch, zwischen Suppe und Hauptgang, rückte der Sohn mit seiner Bitte heraus. In der Schule würde gerade über ein neues Projekt nachgedacht. Rhetorik-Seminare. Außerhalb des Lehrplans. Er fände das sehr interessant. Nur stehe leider die Finanzierung noch nicht. „Sag mal, Mama, können wir das nicht fördern?“

„Dieses Projekt ist meinem Sohn sehr wichtig. Und es passt zu den Zielen unserer Stiftung. Darum werden wir das wohl machen“, erzählt Nicola Leibinger-Kammüller, „denn die Aktivitäten der Stiftung sind Familiensache.“ Nicola Leibinger-Kammüller führt seit November 2005 als Vorsitzende der Geschäftsführung die Maschinenbaufirma Trumpf in Ditzingen. Wenn sie von „unserer Stiftung“ spricht, ist die 1992 von

ihrem Vater ins Leben gerufene Berthold Leibinger Stiftung gemeint, der die 45-Jährige ebenfalls als Geschäftsführerin vorsteht. Eine von fast 20 000 gemeinnützigen Stiftungen in Deutschland, in denen Unternehmer ihr philanthropisches Engagement organisieren. Weil sie der Gesellschaft etwas zurückgeben wollen. Weil sie dankbar sind für den zugefallenen Erfolg. Und natürlich auch, weil dies ein Weg ist, den eigenen Namen weiterleben zu lassen. „Industrieller Besitz“, zitiert Nicola Leibinger-Kammüller den Vater, „ist eben in hohem Maße flüchtig.“

All dies hatte sicherlich auch Berthold Leibinger bei der Gründung im Sinn. Und dennoch ist seine Stiftung etwas ganz Besonderes. „Von Anfang an stand der Gedanke im Vorder-



Hans Lindner Institut
Eine gemeinnützige Stiftung der Familie
und der Unternehmensgruppe Lindner

Die Familie Lindner

stützt ihr philanthropisches Engagement auf zwei Pfeiler - die Hans Lindner Stiftung und das Hans Lindner Institut. Die 1991 gegründete Stiftung hilft kranken Menschen sowie wirtschaftlich in Not geratenen Arbeitnehmern der Lindner Holding KG. Sie fördert außerdem Projekte in Rumänien und in Uganda. Das Hans Lindner Institut berät Existenzgründer und möchte engagierten Menschen im ostbayerischen Raum helfen, den Weg in die Selbstständigkeit zu gehen. Bis heute konnten in 688 betreuten Unternehmen 1922 Arbeitsplätze geschaffen oder gesichert werden.



TRUMPF

Nicola Leibinger-Kammüller

ist Geschäftsführerin der Berthold Leibinger Stiftung. Stiftungsziele sind die Förderung von Wissenschaft und Technik sowie einer Religionsgemeinschaft, die Körperschaft des öffentlichen Rechts ist, der Erhalt des Kulturerbes und die Unterstützung Hilfsbedürftiger. Konkret wurden unter anderem der Erwerb des Erich-Kästner-Nachlasses durch das Deutsche Literaturarchiv in Marbach und die Renovierung der Stiftskirche in Stuttgart unterstützt. Zudem verleiht die Stiftung jedes Jahr den Berthold Leibinger Innovationspreis und fördert soziale Einrichtungen wie das Hospiz in Stuttgart.

grund, ein Engagement zu schaffen, das alle Familienmitglieder teilen können“, erklärt die promovierte Literaturwissenschaftlerin. Ein Instrument, das die Familie zusammenhält. Das Sinn stiftet. Und Stolz auf das Handeln der Familie erzeugt.

Tatsächlich ist diese Idee, philanthropisches Engagement bewusst und ganz gezielt als strategisches Instrument in der Unternehmerfamilie einzusetzen, in Deutschland noch nicht weit verbreitet. „Obwohl wohltätiges Handeln von Unternehmerfamilien hierzulande auf eine lange und stolze Tradition zurückblicken kann, wird es kaum genutzt, um den Austausch in der Familie zu intensivieren und die emotionale Verbundenheit zu stärken. So wird viel Potenzial verschenkt“, sagt Kirsten Baus, Leiterin des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie. Schließlich böte sich dadurch eine einzigartige Möglichkeit, das größte Problem zu bekämpfen, dem sich Unternehmerfamilien in der dritten, vierten oder fünften Generation stellen müssen: die Entfremdung. Die unweigerlich eintritt, wenn die Anzahl der Gesellschafter von Generation zu Generation zunimmt.

Die Familie Leibinger, zum Beispiel, zählt in der zweiten Generation sechs Mitglieder. In der dritten sind es heute schon neun Kinder. Wie viele werden es in vierter Generation sein? Und: Wie werden diese Familienmitglieder damit umgehen, dass nur eine oder zwei leitende Positionen im Unternehmen zu besetzen sind? Werden sich einige enttäuscht von der Firma abwenden? Wird es Mitglieder geben, die sich vielleicht gar

nicht für das Unternehmen interessieren? Und die dann irgendwann ihre Anteile einfach verkaufen wollen? „Die Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern werden zwangsläufig loser, die Verbundenheit untereinander nimmt ab, Konflikte nehmen zu“, erklärt Baus. Der Kitt, der eine Unternehmerfamilie in der zweiten, vielleicht auch in dritter Generation zusammenhält, wird mit der Zeit brüchiger.

„Von Anfang an stand der Gedanke im Vordergrund, ein Engagement zu schaffen, das alle Familienmitglieder teilen können.“

Genau hier kann wohltätiges Engagement in geordneter, institutionalisierter Form helfen. „Plötzlich tut sich für alle Mitglieder der Familie die Chance auf, auch außerhalb des Unternehmens zum Erfolg der Familie beizutragen“, erläutert Baus. In einer Unternehmerfamilie, in der Legitimation durch Leistung stark verankert ist, hat dies mit Sicherheit einen positiven Einfluss auf das Miteinander. Schließlich sind in der Stiftung meist ganz andere Fachgebiete, ganz andere Netzwerke gefragt. Nicht nur die betriebswirtschaftliche Ausbildung zählt – jede Qualifikation ist wichtig.

Gemeinsam wird überlegt, welche einzelnen Projekte förderungswürdig sind. Jeder hat das Gefühl, ernst genommen zu werden. Die Wertschätzung untereinander steigt, weil die >



Clemens und August Brenninkmeyer

gründeten im Jahr 1841 das Textilunternehmen C&A. Der Firmenname spiegelt also die Initialen der Gründer wider. Noch heute, so Bettina Weiguny in ihrem Buch „Die geheimnisvollen Herren von C&A“, seien alle Anteilseigner katholischen Glaubens. Die katholische Tradition, Kirche und Caritas tauchen deshalb neben dem Heimatort Mettingen immer wieder in den philanthropischen Engagements der Familie auf. Darüber hinaus engagieren sich einige der Familienmitglieder in Social Venture Fonds, deren Investments an soziale und ökologische Bedingungen geknüpft sind.



Qualitäten des Einzelnen auch außerhalb des Kernbereiches Unternehmen sichtbar werden. Mehr noch: Die einzelnen Familienmitglieder lernen sich besser kennen. Fassen Vertrauen. Üben sich in Abstimmungsprozessen. Und werden sich später im Gesellschafterkreis deshalb wahrscheinlich ganz anders begegnen. Offener. „Die Motivation, langfristig gemeinsam als Unternehmerfamilie aufzutreten, nimmt so eindeutig zu“, folgert Kirsten Baus.

Ein weiterer Vorteil: Im Rahmen des philanthropischen Engagements lässt sich deutlich machen, wofür die Familie eigentlich steht, welche gemeinschaftlichen Aktivitäten alle unterstützen können. „Es ist wichtig, sich als Familie ein Profil zu geben“, sagt Nicola Leibinger-Kammüller. „Bei uns werden die

ein Ausländerstipendium an der American Academy in Berlin einzurichten, fand dies in der Familie Anklang. Seither steht unter der Rubrik „Verwendungszweck“ im Rechenschaftsbericht ein weiterer Punkt: „Völkerverständigung“.

Wie viel Freude und Zusammenhalt es der Familie bringen kann, für ein gemeinsames Stiftungsobjekt zu arbeiten, zeigt auch das Beispiel der Familie Lindner. Hans Lindner, Bauunternehmer aus Arnstorf, lebte immer nach dem Motto: „Wenn es dir gut geht, dann sollst du auch teilen.“ Deshalb gründete der Patriarch in den neunziger Jahren zwei Stiftungen, in die heute die gesamte Familie aktiv eingebunden ist. Jeweils zwei der vier Töchter arbeiten als Stiftungsvorstände oder im Kuratorium mit. Hilfsprojekte werden regelmäßig persönlich be-

sucht, Probleme und Lösungen vor Ort mit den verantwortlichen Mitarbeitern diskutiert. Gespräche in der Familie halten alle Mitglieder auf dem Laufenden.

„Entsprechend den jeweiligen Interessen und Neigungen bringt sich jede von uns Töchtern in den

„Wir genießen es, Zeit miteinander zu verbringen und gemeinsame Dinge anzupacken.“

Kinder deshalb schon früh in die Richtung gelenkt, sich nicht nur mit der Firma, sondern auch mit der Stiftung auseinander zu setzen. Wir diskutieren Inhalte. Wir kommunizieren, was uns wirklich wichtig ist. Und was wir gar nicht wollen.“

Der Familie Leibinger liegt vor allem die Förderung von Wissenschaft und Kultur, die Unterstützung der Kirche und das soziale Engagement am Herzen. Gleichzeitig ist die Familie aber auch offen für andere Ideen. Als Berthold Leibingers jüngere Tochter Regine, von Beruf Architektin, 2005 vorschlug,

Bereichen ein, die ihr am besten liegen. So unterstützen die einen den Buchhalter in Uganda bei der korrekten Kontenführung des dortigen Hilfsprojektes, während sich andere mehr dem Thema Existenzgründung und Businessplan widmen“, informiert Veronika Lindner-Derichsweiler: „Wir genießen es, Zeit miteinander zu verbringen und gemeinsame Dinge anzupacken. Dadurch dass sich alle Familienmitglieder mit der Stiftungsarbeit identifizieren und nach Kräften mitarbeiten, wird gleichzeitig der Zusammenhalt der Familie gesichert.“

Dem großen Ziel der Familienstrategie, die Handlungsfähigkeit der Unternehmerfamilie über viele Generationen zu erhalten, kommen die Familien Lindner und Leibinger auf diese Art und Weise wohl ein gutes Stück näher. Bei der Mettinger Unternehmerfamilie Brenninkmeyer hat es schon funktioniert. 1841 eröffneten die Brüder Clemens und August – daher C&A – im niederländischen Sneek ihr erstes Textillager. Heute – 165 Jahre später – hält die Familie noch immer zusammen.

Dass dies möglich wurde, hat wahrscheinlich auch etwas mit dem philanthropischen Engagement der Brenninkmeyers zu tun, das sich mittlerweile zu einem eigenen großen Unternehmensbereich entwickelt hat. Mit Chris Brenninkmeyer ist ein Familienmitglied für das Corporate Giving Europe der C&A Mode KG verantwortlich. In vielen verschiedenen Stiftungen werden die unterschiedlichen Aktivitäten der Familie zusammengeführt. Sie unterstützt dabei besonders den Heimatort Mettingen sowie die katholische Kirche und ihre Einrichtungen der Caritas. Daneben werden auch Forschung und Wissenschaft, Naturschutzprojekte oder Hilfsorganisationen in der Dritten Welt gefördert.

Details sind darüber allerdings nicht bekannt. Denn die Familie selbst hat nie ein Wort über ihr philanthropisches Engagement verloren. Im Gegenteil. „Mit Raffinesse hat der Clan ein kaum zu entwirrendes internationales Geflecht von Firmen

und Tochtergesellschaften aufgebaut, mit Unmengen von Querverbindungen zu familieneigenen oder familiennahen Stiftungen“, schreibt Bettina Weiguny in ihrem Buch „Die geheimnisvollen Herren von C&A“.

Auch das ist typisch. Deutsche Unternehmerfamilien engagieren sich in der Regel leise. Innenwirkung zählt mehr als Außendarstellung. Und so erreicht die Familie Brenninkmeyer ihr Ziel auch ohne Öffentlichkeit. Sie hat mit dem Corporate-Giving-Bereich ein beinahe vollkommenes Instrument geschaffen, um die Familie zusammenzuhalten. Es gibt gemeinsame Aktivitäten, hinter denen sich alle versammeln, und Freiräume für einzelne Familienmitglieder, um eigene Projekte durchzuführen. Als bindendes Element bleibt die emotionale Nähe untereinander, Selbstbewusstsein und die Sicherheit, gemeinsam stark zu sein.

Auch deshalb wird Nicola Leibinger-Kammüller „unsere Stiftung“ am Familientag 2006 erstmals auf die Tagesordnung setzen. Sie wird die Familienmitglieder fragen: Was habt ihr für Ideen? Sie wird berichten: Was haben wir gemacht. Und ihr Sohn wird dann ganz schön stolz sein. Auf sich. Auf die Familie. Und darauf, in diesem Kreis etwas bewegen zu können. □

Text: Klaus Meitingner

Wenn Familienunternehmen eine gemeinnützige Stiftung errichten

Fast 95 Prozent aller neu errichteten und existierenden Stiftungen dienen gemeinnützigen Zwecken. Dr. Andreas Richter von der Kanzlei P+P Pöllath + Partner erläutert, worauf bei der Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung im Kontext eines Familienunternehmens zu achten ist.

01. Rechtsformwahl

Alternativen zur rechtsfähigen Stiftung mit Staatsaufsicht prüfen (Beispiele sind die unselbstständige Stiftung oder Stiftungskörperschaften).

02. Stiftungszweck

Welches zentrale Anliegen möchte der Stifter fördern?

03. Stiftungsstrategie

Soll die Stiftung nur Projekte Dritter fördern oder auch operativ in der Umsetzung eigener Projekte tätig werden?

04. Stiftungsorganisation

Die Beteiligung der Familie in den Stiftungsgremien ist möglich, auch in der Generationenfolge.

05. Zeitpunkt der Stiftungerrichtung

Zu Lebzeiten oder von Todes wegen? Errichtung zu Lebzeiten des Stifters ermöglicht im Einzelfall Korrekturen. Der Stifter kann das Vermögen der Stiftung durch Testament erhöhen.

06. Vermögensausstattung

Grundsätzlich empfiehlt sich die Trennung von Stiftung und Unternehmen. Der Betrieb des Unternehmens durch die Stiftung ist nicht ratsam.

07. Gestaltungsmöglichkeit

Interessant ist die Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung mit teilweiser Familienbegünstigung (maximal ein Drittel der Erträge). Bei einer Doppelstiftung sind zwei Stiftungen, eine gemeinnützige und eine Familienstiftung, zu errichten. Dadurch kann es möglich sein, die gemeinnützigkeitsbezogenen Steuervorteile zu nutzen, die Erbschaft- und Schenkungsteuerlast bei Stiftungerrichtung zu minimieren, die Erbschaftsteuer auf die notwendigen Vermögensteile zu beschränken und die unternehmerische Verantwortung bei der Familie zu bündeln.