



# PHILANTHROPIE UND FAMILIENFRIEDEN

## Die familieneigene Stiftung stärkt den Zusammenhalt

von Kirsten Baus und Susanne Löffler, Stuttgart

**Familienunternehmen sind – bei allen Vorzügen, die sie auszeichnen – fragile Gebilde. Bei fortgeschrittener Generationenfolge nehmen die zentrifugalen Kräfte in der Familie zu. Die schiere Zahl der Beteiligten und die wachsende Distanz zum ursprünglich verbindenden Moment – dem Unternehmen – erschweren die Willensbildung und fördern die Entfremdung. Unterschiedliche Interessen können sich zu massiven Gegensätzen auswachsen, die schließlich unüberbrückbar werden. Von dort bis zum „heißen Krieg“, der ein ruiniertes Unternehmen und eine entzweite Familie hinterlässt, ist es oft nur ein kleiner Schritt. Eine familieneigene Stiftung kann diesen Prozess aufhalten und ins Positive wenden.**

### STABILITÄT DURCH INTENSIVIERTE KOOPERATION

Das gemeinsame philanthropische Engagement – idealerweise organisiert in einer familieneigenen Stiftung – ist in besonderer Weise geeignet, dem Handeln einer Unternehmerfamilie den ordnenden Rahmen zu geben und sie bei ihrer zentralen Aufgabe zu unterstützen, dem Erhalt des familiären Friedens. Denn insbesondere freihändiges und ungeplantes Handeln ist regelmäßig Ursache innerfamiliärer Streitigkeiten. Die Stiftung wirkt als Institution in der Familie zusätzlich verbindend. Sie erzeugt dagegen Sinn, schafft Berechenbarkeit und Nachvollziehbarkeit, vermittelt das Gefühl der Zusammengehörigkeit und sorgt für eine neue Qualität der Kooperation. Vor allem ist sie in gleicher Weise wie das Unternehmen geeignet, die leitenden Werte und Ziele einer Unternehmerfamilie zum Ausdruck zu bringen. Dieser Typus des gemeinnützigen Handelns fügt sich als bedeutendster Aktivposten in das von der Familienstrategie entwickelte Gerüst stabilisierender Institutionen wie Familiencharta, Familientag oder Familienrat ein.

### ERFOLGSFAKTOREN UND IDENTITÄT

Der Erfolg einer Unternehmerfamilie beruht auf ihren spezifischen Qualitäten: Leistungsbereitschaft, Maßhalten, Bodenständigkeit, soziale Verantwortung und persönlicher Einsatz. Diese Faktoren werden auch die Arbeit der Stiftung prägen, aber es kommt noch etwas hinzu. Anliegen und Interessen wie Literatur, Kunst und Musik, christlicher Glauben oder die Liebe zur Heimat, die in der unternehmerischen Arbeit nicht im Zentrum stehen, kommen hier als philanthropische Zwecke zur Geltung. So kann die Förderung von Wissenschaft und Forschung durch die Innovationskraft des eigenen Unternehmens motiviert sein oder der persönliche Erfolg das Gefühl der Verpflichtung begründen, vom Schicksal weniger Begünstigten zu helfen. Damit kann der famili-

eigenen Stiftung eine Scharnierfunktion zuwachsen, die das Selbstverständnis und die Gemeinsamkeiten einer Unternehmerfamilie stärkt und zugleich ihre Grundüberzeugungen nach außen vermittelt. Auf diese Weise tut sich die Familie nicht zuletzt selbst einen Gefallen: Durch ihr Handeln stärkt sie ihre Identifikation. Gutes tun tut auch ihr selbst gut. Durch eine familieneigene Stiftung wird zudem das Spektrum des Handelns erweitert, was die Einbeziehung von Familienmitgliedern erleichtert, die nicht im Unternehmen tätig sind.

### UNGENUTZTES POTENZIAL

Der gegenwärtige Stand der Dinge ergibt freilich ein anderes Bild. Das philanthropische Engagement deutscher Unternehmerfamilien kann zwar auf eine lange Tradition zurückblicken und der Trend zur Errichtung einer Stiftung hat durch die Reform des Stiftungsrechts ebenfalls einen regelrechten Schub erfahren. Unter dem Strich bleibt jedoch ein beträchtlicher Nachholbedarf. Nach wie vor dominieren der Zufall und ein unkoordiniertes Engagement – am Unternehmenssitz oder weltweit. Dieses Gießkannenprinzip erschwert es, den Kreis der geförderten Einrichtungen abzugrenzen und dem Engagement der Familie Profil zu verleihen. Erst eine Bündelung und Strukturierung des philanthropischen Engagements eröffnet die Möglichkeit einer strategischen Ausrichtung. Es entsteht ein klares Profil nach außen; nach innen wird die Integration und Identifikation einer Unternehmerfamilie gefördert. In anderer Weise als das Unternehmen macht auch die familieneigene Stiftung das Wertegefüge der Familie sichtbar und setzt Akzente.

### DAS SPEKTRUM PHILANTHROPISCHEN ENGAGEMENTS

Das natürliche Wirkungsfeld des philanthropischen Engagements von Unternehmerfamilien ist nach wie vor die eigene Gemeinde, wo die Verbindung von Unternehmen und Bevölkerung am deutlichsten sichtbar wird. Kein Wunder – ist das Unternehmen doch zumeist der größte Arbeitgeber am Ort. Ohne großes Aufheben zu machen und unter Einsatz beträchtlicher Mittel, wirken diese Familien für das Wohl der Gemeinden und Regionen. Öffentliche Gebäude wie Museen und Schulen, sogar öffentliche Straßen, Pfarrerstellen, Jugendarbeit und Gesundheitsvorsorge – all das ist ohne ihre tätige Mithilfe nicht denkbar.

Doch Reichweite und Wirkung des Engagements haben sich heute beträchtlich ausgedehnt. Der nationale Rahmen ist wichtiger geworden, und der Wohlstand in Deutschland hat dazu geführt, vor allem mildtätige Zwecke in den von Armut und Not geplagten Ländern in der gesamten Welt zu fördern.

## DIE FAMILIE LINDNER UNTERNIMMT ETWAS

Wie Leistungswille, geschäftlicher Erfolg und philanthropisches Engagement zusammengehen, hat die Familie Lindner aus dem bayerischen Arnstorf vorgemacht. Was 1965 mit zwei Mann begann, hat sich heute zu einem weltweit tätigen Unternehmen mit 3.500 Mitarbeitern entwickelt. Mit Decken-, Boden- und Trennwandsystemen erzielt die Lindner KGaA heute einen Umsatz von rund 500 Mio. €. Den Börsengang im Jahr 1991 nutzte die Familie, einen Teil der Erlöse in die Hans Lindner Stiftung einzubringen. Die Lindners haben damit das getan, was Unternehmer bekanntlich besonders gut können: Sie haben etwas unternommen.



## DIE HANS LINDNER STIFTUNG

Am Anfang stand der Umbau des Kreiskrankenhauses in das Parkwohnstift Arnstorf, das mittlerweile 250 alten Menschen der Region Platz bietet und durch eine staatlich anerkannte Berufsfachschule für Altenpflege ergänzt wurde. Dabei ist es nicht geblieben. Die Familie hat nach dem Muster der Tafelaktionen die Arnstorfer Tafel ins Leben gerufen, die mit Unterstützung von 70 ehrenamtlichen Helfern 800 bedürftige Menschen mit gespendeten Lebensmitteln versorgt. Schließlich ermöglicht die Stiftung in Not geratenen Mitarbeitern des Familienunternehmens durch Entschuldung oder Überbrückungsdarlehen einen Neuanfang.

Was in Arnstorf begann, fand seine Fortsetzung zunächst in der rumänischen Stadt Satu Mare. Dort sind die zwölf Mitarbeiter der Fundatia Hans Lindner vor allem in der Jugendarbeit sowie der Beratung von jungen Erwachsenen und Gründungswilligen tätig. Mit der Unterstützung von Partnerbetrieben in und um Arnstorf schult die Stiftung zudem Nachwuchshandwerker, um vor Ort neue Arbeitsplätze zu schaffen.

Den schwarzen Kontinent erreichte das Engagement der Familie Lindner im Jahr 1999. Aus der Unterstützung eines lokalen Projekts für Waisenkinder in Kigando, Uganda, ist die Hans Lindner Foundation Uganda geworden, die landesweit ca. 500 Waisen und vernachlässigten Kindern eine Schulausbildung ermöglicht und für den Unterhalt der Kinder aufkommt.

## DAS HANS LINDNER INSTITUT

In der heimischen Region wiederum hat das Hans Lindner Institut – ebenfalls als gemeinnützige Stiftung organisiert – die Aufgabe, die Arbeitslosigkeit in Ostbayern zu bekämpfen und den Wirtschaftsraum zu fördern. Ihr Spektrum ist breit angelegt. Es reicht von der Beratung und Seminarangeboten für lokale Unternehmensgründer, Nachfolger und Jungunternehmer über das Projekt UnternehmerSchule, die Stiftungsprofessur Gründungsmanagement an der Fachhochschule Deggendorf bis hin zur Förderung von Hochschulprojekten. Die seit Stiftungsbeginn vom Institut begleiteten knapp 700 Unternehmen konnten bislang mehr als 1.900 Arbeitsplätze schaffen oder sichern.

## WAS DARAUS ZU LERNEN IST

Die Familie Lindner hat es geschafft, die Werte und Ziele, denen sie sich im Unternehmen, in der Gesellschaft und als Christen verpflichtet fühlt, in ein überzeugendes Gesamtkonzept zu gießen. Mit ihrem Engagement vor Ort und weltweit tut sie zugleich auch etwas für den Zusammenhalt in der Familie. Zwei der vier Töchter stehen der Hans Lindner Stiftung vor; im Vorstand des Instituts hat eine weitere Tochter einen Sitz inne. Zusätzlich sind zwei Töchter mit den Eltern und Fachberatern der Stiftungen im rotierenden System in den Kuratorien vertreten.

## KURZ & KNAPP

Das in einer Stiftung organisierte philanthropische Engagement einer Unternehmerfamilie kann zu einem wichtigen verbindenden Element werden, Ort der Begegnung sein, emotionale Nähe fördern und positive Erlebnisse schaffen. Die Stiftung wird auf diese Weise zum Bestandteil einer Familienstrategie, die Werte und Ziele, unternehmerische Kraft und gesellschaftliche Verantwortung spiegelt, kurz: in der sich die Familie wiederzuerkennen vermag. Dadurch wirkt sie dem Risikofaktor No. 1 in Unternehmerfamilien – der Entfremdung – entgegen und erhält deren Einheit. Sie stärkt die Familie über die verbindende Kraft gemeinnützigen Engagements.

### ZUM THEMA

**Baus**, Kirsten: Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, Wiesbaden 2003.

**Baus**, Kirsten / **Löffler**, Susanne: Philanthropisches Engagement. Ein strategisches Instrument in Unternehmerfamilien (Heft 5 der Schriftenreihe des Instituts für Familienstrategie), Stuttgart 2005.

im Fachmagazin *Stiftung&Sponsoring*

Eckl, Albert: Hans-Lindner-Institut (HLI) – Eine gemeinnützige Stiftung für Existenzgründer, S&S 4/2001, Seite 12-14

---

Kirsten Baus (baus@familienstrategie.de) ist Gründerin und Leiterin, Susanne Löffler (loeffler@familienstrategie.de) Verantwortliche für den Bereich Philanthropisches Engagement des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie, [www.familienstrategie.de](http://www.familienstrategie.de)