

# Reformvorschläge zur Verbesserung der externen Corporate Governance von Stiftungen und Vereinen

*Nonprofit Governance; Verein, Stiftung; Rechnungslegung; Prüfung; Publizität; Aufsicht*

*Wie in anderen Bereichen kam es in den vergangenen Jahren auch im stetig wachsenden Non-profit-Sektor zu Skandalen in Form von Veruntreuungsaffären und zu Vorwürfen im Hinblick auf mangelnde Transparenz. Hieraus entspringt im Kontext der Prinzipal-Agenten-Theorie das Erfordernis von Corporate Governance-Regelungen. Vor dem Hintergrund des reformbedürftigen deutschen Stiftungs- und Vereinsrechts sowie der EU-Harmonisierungsbestrebungen entwickelt der vorliegende Beitrag Reformvorschläge zur Verbesserung der externen Corporate Governance von Stiftungen und Vereinen, die sich insbesondere auf die Rechnungslegung, Berichterstattung, Prüfung und Registerpublizität beziehen.*

## I. Einleitung

Stiftungen und Vereine verfolgen als Nonprofit-Organisationen (NPO) als Hauptziel i. d. R. nicht die Erwirtschaftung von Erträgen im Unterschied zu betriebswirtschaftlich orientierten Unternehmen. Vielmehr steht i. d. R. die Erfüllung einer gemeinwohlorientierten Aufgabe, wie etwa die Bereitstellung von Dienstleistungen oder finanzielle Unterstützung zur Durchführung von Sozialprojekten im Vordergrund (Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007, S. 17-18). Für privatwirtschaftliche Unternehmen existieren im Vergleich zu NPO umfangreiche Corporate Governance-bezogene Regelungen im Hinblick auf deren Führung und Überwachung (Freidank/Sassen 2012, S. 174-181; Sassen 2012, S. 323-329). Zudem existiert eine Marktkontrolle, die in dieser Form für Rechtsformen des sog. Dritten Sektors nicht besteht. Zwar werden Spender und/oder Mitglieder ihr soziales Engagement einschränken, wenn das Vertrauen in die Organisationen schwindet, allerdings fehlt es hier im Vergleich zum ökonomischen Markt an Kontrollmöglichkeiten und Transparenz über die Qualität und Quantität der Leistung (Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007, S. 21-22).

In jüngerer Zeit erregten verschiedene Veruntreuungsaffären mit Spendengeldern öffentliche Aufmerksamkeit (z. B. Caritas-Trägergesellschaft-Trier im Jahr 2000 oder Deutsches Tierhilfswerk e. V. im Jahr 2003). Ebenfalls erzeugten der Entzug des Spenden-Siegels des UNICEF e. V. in 2008 durch das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) sowie jüngste Kritik gegen die Katarina Witt-Stiftung in 2012 wegen Zweckentfremdung der Stiftungsmittel sowie die Vorwürfe über mangelnde Transparenz und Verschwendungen bei der Stiftung Menschen für Menschen in 2013 negative Schlagzeilen. Wie der Markt und der Staat kann ebenso der Dritte Sektor versagen und ist aufgrund seiner gemeinwohlorientierten Zielsetzungen nicht automatisch vor

kriminellen Handlungen gefeit, so dass auch hier die Notwendigkeit der Implementierung von angemessenen und funktionsfähigen Überwachungsinstrumenten zur Sicherstellung einer mit den Statuten übereinstimmenden Tätigkeit sowie des langfristigen Vertrauens der Öffentlichkeit in eine NPO zu diskutieren ist.

Die vorliegenden Reformvorschläge zur Verbesserung der externen Corporate Governance von Stiftungen und Vereinen knüpfen an zwei Beiträge der Verfasser an (Führer/Sassen 2010, S. 227-236; Führer/Sassen 2012, S. 216-236). In einem ersten Schritt wurde bereits ausführlich der Reformbedarf externer Elemente der Corporate Governance von Stiftungen aufgezeigt. Das deutsche Recht ist bezüglich der Rechnungslegung, Transparenz und Prüfung von Stiftungen aufgrund unterschiedlicher landesrechtlicher Normierungen bundesweit sehr uneinheitlich ausgestaltet und beinhaltet insgesamt nur geringe Anforderungen (Führer/Sassen 2010, S. 235). Im Hinblick auf Vereine ist in Deutschland eine noch geringere Ausprägung der Corporate Governance-Anforderungen festzustellen. Aus diesen Gründen wurden in einem weiteren Beitrag die stiftungs- und vereinsrechtlichen Gestaltungen der externen Corporate Governance im österreichischen und schweizerischen Recht analysiert (Führer/Sassen 2012). Auf dieser Basis werden die vorliegenden Reformansätze für das deutsche Stiftungs- und Vereinsrecht entwickelt.

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel der nachfolgenden Ausführungen auf Basis der Prinzipal-Agenten-Theorie sowie unter Bezugnahme auf die genannten internationalen Regelungen Reformvorschläge zur weiteren Entwicklung der unternehmensexternen Corporate Governance-Komponenten aufzuzeigen, die den Schutz und die Stärkung des Vertrauens der öffentlichen Interessen sicherstellen sollen. Daher gehen die Darlegungen zunächst auf die Notwendigkeit von Corporate Governance-Regelungen aufgrund von Prinzipal-Agenten-Konflikten im Dritten Sektor ein (Kapitel 2), um anschließend den konkreten Reformbedarf des Stiftungs- und Vereinsrechts in Deutschland darzustellen (Kapitel 3). Hierauf aufbauend werden in Kapitel 4 umfassende Reformvorschläge zur Verbesserung der externen Corporate Governance von Stiftungen und Vereinen unterbreitet. Dabei wird unter Berücksichtigung der Rechtslage in der Schweiz und Österreich auf rechtsformübergreifende Regelungen zur Rechnungslegung und Berichterstattung, Prüfung sowie Registerpublizität abgestellt. Der Beitrag schließt in Kapitel 5 mit einem Fazit und Ausblick ab.

## **II. Notwendigkeit von Corporate Governance-Regelungen aufgrund von Prinzipal-Agenten-Konflikten im Dritten Sektor**

Eine wesentliche Ursache für die grundsätzliche Notwendigkeit von Corporate Governance-Regelungen findet sich in der Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht an einem Rechtssubjekt (Schneider/Bienek 2004, S. 30). Zum Schutz der Interessen und Stärkung der Rechte aller Stakeholder dienen entsprechende Corporate Governance-Normierungen in Form von Gesetzen oder quasi-gesetzlichen Regelungen der zielgerichteten Unternehmensführung und -überwachung (Freidank/Sassen 2012, S. 167). Deren Notwendigkeit lässt sich mithilfe der Prinzipal-Agenten-Theorie ableiten, welche die Beziehung und damit zusammenhängende Probleme von Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent) analysiert. Der Prinzipal verfolgt bestimmte Inter-

ressen, die der Agent zu seiner Zufriedenheit verwirklichen soll. Da jedes Individuum jedoch zu egoistischem Verhalten neigt und ggf. versucht, auch auf Kosten des anderen Parts, seinen Nutzen zu maximieren, d. h. opportunistisch zu handeln, können Probleme in der Auftragsdurchführung durch Interessenkonflikte entstehen (Pfaff/Stefani 2007, S. 1048). Dabei verfügt der Agent i. d. R. über Informationsvorteile (asymmetrische Informationsverteilung) sowie häufig über weitreichende Entscheidungsgewalten, die ihm vom Prinzipal übertragen wurden, wodurch er in die Lage versetzt wird, seine eigenen, teils konträren Interessen durchsetzen zu können (Kreutz 2007, S. 51).

Zur Ableitung der Notwendigkeit von Corporate Governance-Regelungen wird dieser theoretische Ansatz aus betriebswirtschaftlicher Perspektive in erster Linie auf die Beziehung zwischen Unternehmenseigentümern und Management bezogen. Die Anteilseigner haben das Ziel, langfristig den Unternehmenswert zu steigern, während die Interessen der Geschäftsführung in der Steigerung ihres Gehalts, ihrer Macht und ihres Ansehens liegen. Beide Gruppen haben zudem unterschiedliche Risikoeinstellungen. Die Eigner neigen im Gegensatz zum Management zur Risikoaversion, da sie finanziell das gesamte Unternehmensrisiko tragen. Aufgrund einer risikoreichen Interessenverfolgung und/oder eines Fehlverhaltens des Managements kann es zu Vermögensaufzehrungen kommen (Werder 2003, S. 7). Zur Vermeidung dieses Konfliktpotentials sind Corporate Governance-Regelungen notwendig, um eine zielorientierte Unternehmensführung mit klaren Strukturen, geeigneten Überwachungs- und Vergütungssystemen sowie zweckmäßigen Kommunikationsinstrumenten zu gewährleisten, die bestehende Informationsasymmetrien aus- und die Agentenmotivation an die Interessen des Prinzipals angleichen (Freidank/Sassen 2012, S. 168-172). Diesbezüglich existierende Elemente der Corporate Governance sind neben internen Kontrolleinrichtungen und Anreizmechanismen zur zielgerichteten Unternehmensführung auch unternehmensexterne Überwachungskomponenten (Abbildung 1), wobei letztere im Fokus der nachfolgenden Analyse stehen (für eine ausführliche Erläuterung der einzelnen Komponenten Führer/Sassen 2010, S. 228-235).

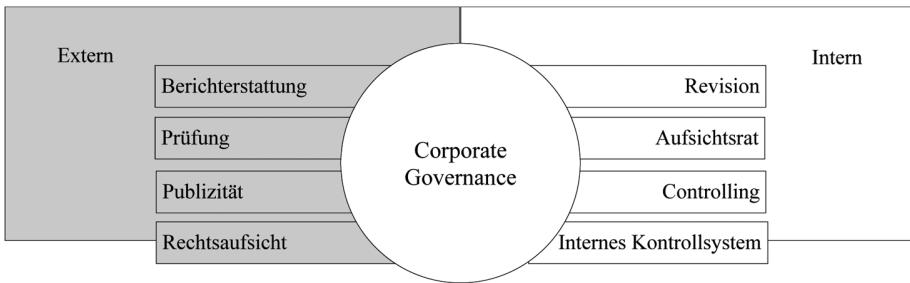


Abbildung 1: Corporate Governance-Instrumente

Quelle: Modifiziert entnommen von Führer/Sassen 2010, S. 229

Im Fokus der Corporate Governance-Diskussion stehen i. d. R. große und kapitalmarktorientierte Gesellschaften. Fraglich ist, ob die Ableitung der Notwendigkeit von Corporate Governance-Regelungen analog auf den Nonprofit-Sektor übertragbar ist, d. h. ob vergleichbare Prinzipal-Agenten-Beziehungen und die daraus resultierenden Probleme vorzufinden sind. Die Untersu-

chung dieser Beziehung ist im Nonprofit-Sektor bezüglich der Definition der beiden Parteien zunächst nicht eindeutig, da NPO teilweise über keine Eigentümer verfügen (Hippel 2007, S. 53; Ott 2010, S. 17). Jedoch ist gerade die Trennung von Kontrolle und Eigentum über die Organisationsmittel charakteristisch für gemeinnützige Organisationen, da die unterstützenden Akteure ihre finanziellen, zeitlichen und ideellen Ressourcen auf Dauer verlieren, ohne entsprechende Einflussmöglichkeiten darauf zu besitzen oder eine finanzielle Gewinnausschüttung zu erwarten (Hippel 2007, S. 316-317). Dies trifft insbesondere auf Stiftungen aufgrund der Vermögensverselbständigung und der fehlenden Gegenleistung zu (Carstensen 2003, S. 560; Löwe 2003, S. 77). Zusätzlich stellt die oftmals fehlende Übereinstimmung von Leistungsempfänger und Leistungsgeber in gemeinnützigen Organisationen einen weiteren bedeutenden Kontrollgrund des Leitungsorgans dar, da sich das Spannungsverhältnis gleichzeitig auf mehrere Prinzipal-Agenten-Beziehungen ausweitet (Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007, S. 21-22; Thaler/Voggensprenger 2004, S. 70). Insgesamt lassen sich somit Beziehungskonflikte auch für den Nonprofit-Sektor definieren und Prinzipalinteressen bestimmen, die durch entsprechende Kontrollmechanismen zu schützen sind (Speckbacher/Pfaffenzeller 2004, S. 197).

Insofern ist die Prinzipal-Agenten-Situation für Stiftungen und Vereine dadurch gekennzeichnet, dass der Organisationsvorstand die Agentenrolle übernimmt, da er die Organisation vertritt und im Vergleich zu den Prinzipalen über weitreichende Verfügungsbefugnisse und Informationsvorsprünge verfügt. Die Prinzipale stellen vordergründig die Mitglieder eines Vereins bzw. die Stifter oder Spender einer Stiftung dar. Sie stellen den Organisationen Kapital in Form von finanziellen Zuwendungen oder Zeit im Falle von ehrenamtlichen Tätigkeiten zur Verfügung und übertragen somit die Verfügungsrechte über diese Dinge auf die Vorstände ohne ihre Investitionen zurück fordern zu können (Hippel 2007, S. 53-55; Koss 2005, S. 204-205). Ferner spricht bei Vereinen die Möglichkeit der Willensbildung sowie der Aufgabendelegation an den Vorstand im Rahmen der Mitgliederversammlung für eine Prinzipalstellung der Vereinsmitglieder. Im Falle von Missmanagement in einem Verein (z. B. durch Selbstbedienung der Geschäftsführung, Fehlverwendung der Organisationsmittel, überhöhte Verwaltungsausgaben oder fehlende Ausgaben zur Zweckverwirklichung) tragen die Vereinsmitglieder die finanziellen bzw. nicht-ideellen Auswirkungen, so dass sie von allen Blickpunkten des Konfliktpotentials aus betrachtet, als Prinzipale bestimmt werden können. Diese Zuordnung ist bei einer Stiftung weniger eindeutig, da Leistungsgeber und -empfänger nicht in einer Person zu finden sind. Die Nutznießer des Stiftungsvermögens (Destinatäre) tragen aufgrund der Beeinträchtigung ihrer Förderung das Fehlverhalten der Leitungsorgane, so dass diese Gruppe neben den Stiftern und Spendern auch als Prinzipale einer Stiftung angesehen werden kann (Hippel 2007, S. 54; Schnurbein/Fritz 2012, S. 63).

Die Interessen der NPO-Prinzipale bestehen vorrangig in der effektiven Verfolgung der Zielsetzungen des Vereins bzw. der Stiftung sowie im Erhalt des Bestands und der Fortführung der Organisation. Dabei steht insbesondere die korrekte und effiziente Mittelverwendung sowie Wirtschaftlichkeit der Organisationstätigkeit unter Berücksichtigung angemessener Verwaltungsausgaben im Vordergrund (Löwe 2003, S. 81). Die Agenten dieser Organisationen können jedoch konträre Interessen wie bspw. Macht und Ansehen sowie auch persönliche und finanzielle Vorteile verfolgen. Die Verfügungsmacht der Agenten kann somit zur Folge haben, dass der Nutzen der Prinzipale hinter den Interessen der Agenten zurück steht (z. B. Errichtung eines neuen Gebäudes durch Vereinsgelder aus Prestigegründen des Vorstandes und entgegen der Vereinszwecke)

(Kreutz 2007, S. 52; Koss 2005, S. 209). In der Konsequenz müssen die Folgen von Prinzipal-Agenten-Konflikten im Dritten Sektor nicht zwangsläufig aus monetären Nachteilen bestehen, wie es bei Unternehmen i. d. R. der Fall sein dürfte. Der Vertrauensverlust von Mitgliedern, Stiftern, Spendern, Destinären, ehrenamtlich Tätigen, Gläubigern und der Öffentlichkeit sowie eine Minderung der Reputation der Organisation beinhaltet eine viel schwerwiegender Gefahr, da die Unterstützung der genannten Anspruchsgruppen unabdingbare Voraussetzungen für den Erhalt und die Verfolgung der Zielsetzung der Organisation darstellen (Koss 2005, S. 203; Schnurbein/Fritz 2012, S. 68-69).

Weiterhin existieren Anspruchsgruppen (ehren- und hauptamtliche Arbeitnehmer, die Steuerzahler, der Fiskus, die Öffentlichkeit, etwaige Gläubiger etc.) mit einem speziellen Informationsbedürfnis bezüglich der wirtschaftlichen Lage und tatsächlichen Zweckerfüllung der NPO. Aufgrund der steuerlichen Abzugsfähigkeit von Spenden sowie steuerlichen Vergünstigungen gemeinnütziger Organisationen tragen die Steuerzahler den Besteuerungsverzicht mit. Da NPO gesellschaftlich förderungswürdige Aufgaben übernehmen, hat die Allgemeinheit ein Interesse daran, dass diese Organisationen ihre gemeinnützigen Zwecke tatsächlich erfüllen und dieses auch nachweisen (Hippel 2007, S. 56; Hopt 2005, S. 247). Abbildung 2 stellt zusammenfassend die Anspruchsgruppen einer NPO und ihre Interessen dar (Koss 2005, S. 202; Löwe 2003, S. 79-92).

Mitglieder	Stifter/Spender	Destinäre	Gläubiger
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zweckverwirklichung</li> <li>- Korrekte Mittelverwendung</li> <li>- Kapitalerhaltung</li> <li>- Sinnvolle Leistungsbereitstellung</li> <li>- Preis-Leistungsverhältnis</li> <li>- Effektive &amp; effiziente Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstlosigkeit</li> <li>- Gegenseitigkeit</li> <li>- Korrekte Mittelverwendung</li> <li>- Zweckverwirklichung</li> <li>- Bestandserhaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisationsfortbestand</li> <li>- Dienstleistung</li> <li>- Qualität</li> <li>- Materielle/emotionale Zuwendung</li> <li>- Angemessene Unterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahlungsanspruch</li> <li>- Gesamtliquidationswert</li> <li>- Schuldendeckungspotential</li> <li>- Aktuelle &amp; künftige Liquidität</li> <li>- Organisationsrisiko</li> </ul>
Allgemeinheit und öffentliche Hand	Ehrenamtliche Mitarbeiter	Hauptamtliche Mitarbeiter	Manager
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öffentliche Güter</li> <li>- Nachweis der Zweckerfüllung</li> <li>- Staatsentlastung</li> <li>- Beschäftigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spaß/Freizeitgestaltung</li> <li>- Selbstlosigkeit</li> <li>- Erfahrung</li> <li>- Soziale Integration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einkommenserzielung</li> <li>- Beschäftigungssicherheit</li> <li>- Zufriedenheit</li> <li>- Unternehmensfortführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansehen &amp; Macht</li> <li>- Bezahlung</li> <li>- Reputation</li> <li>- Imagetransfer</li> </ul>

Abbildung 2: Anspruchsgruppen von Nonprofit-Organisationen und deren Interessen

Quelle: Eigene Darstellung

Im Zusammenhang mit den Überlegungen zur Prinzipal-Agenten-Theorie ist aus institutionenökonomischer Sicht der Transaktionskostenansatz ergänzend zu berücksichtigen. Dieser geht einerseits der Frage nach, warum in einer differenzierten Marktwirtschaft Organisationen entstehen und wodurch deren Größe determiniert wird und kann andererseits zur Untersuchung der Kosten der inneren Organisation eines Unternehmens herangezogen werden, da große Organisationen mit wachsender Größe einen steigenden Koordinationsaufwand haben (Jost 2004, S. 1450-1458; Picot/Schuller 2002, S. 1966-1978). Damit gehen spezielle Kontroll- und Informationsprobleme einher. Deren Überwindung wiederum ruft Kosten hervor. In diesem Zusammenhang ist eine optimale Koordination bzw. Organisation wirtschaftlicher Tätigkeit anzustreben. Insofern stellt sich im vorliegenden Kontext die Frage, wie hoch die Transaktionskosten von Interessenkonflikten zwischen Prinzipal und Agent sein sollten (Schnurbein/Fritz 2012, S. 63). Bezogen auf Stif-

tungen und Vereine lässt sich als Richtschnur empfehlen, dass diese durch zusätzliche Governance-Regelungen und dadurch hervorgerufenen Verwaltungsaufwand sowie zusätzlicher Kosten nicht in ihrer Fördertätigkeit eingeschränkt werden dürfen.

Die vorstehenden Ausführungen verdeutlichen, dass im Nonprofit-Sektor vielfältige Anspruchsgruppen existieren, die an einer effizienten Führung und Überwachung der NPO interessiert sind und spezielle Informations- und Kontrollbedürfnisse haben (Schuh 2005, S. 234). Allerdings fehlt es bei NPO an ausreichenden Rechenschaftspflichten gegenüber etwaigen Stakeholdern, wie es z. B. bei Kapitalgesellschaften üblich ist. Zudem ist das Kontrollbewusstsein der Prinzipale aufgrund ihrer überwiegend intrinsischen und nicht monetär geleiteten Motivation sowie ggf. unzureichenden Fachkenntnissen schwach ausgeprägt (Koss 2005, S. 212; Schuh 2005, S. 238). Eine Übernahme der für kapitalmarkt- und gewinnorientierte Unternehmen ausgestalteten Ansätze zur externen Unternehmensüberwachung ist jedoch nur sinnvoll, wenn die Besonderheiten der NPO wie etwa deren Zweckausrichtung Beachtung finden (Veltmann 2008, S. 369). Das Ziel eines Interessensausgleiches und des Abbaus der Informationsasymmetrien zwischen den Stakeholdern und den Leitungsorganen von NPO liegt insoweit nicht in einer Steigerung des Organisationswertes, sondern in einer verbesserten Kommunikation der leitenden Personen mit den Außenstehenden, um damit einen Vertrauensaufbau und -ausbau sowie eine Stärkung des Organisationsimages zu beziehen (Ulrich 2009, S. 532). Daher gilt es zu untersuchen, ob spezifische Regelungen zur Verbesserung der Nonprofit Governance einzuführen sind und inwieweit die für Privatunternehmen geltenden externen Corporate Governance-Instrumente in den Stiftungs- und Vereinsbereich übernommen werden können, ohne dass dies zu unangemessenen zusätzlichen und ggf. die gemeinwohlorientierte Tätigkeit einschränkenden Kosten führt. Aus diesem Grund wird nachfolgend zunächst der grundsätzliche Reformbedarf des Stiftungs- und Vereinsrechts aufgezeigt, um weiterführend entsprechende Reformvorschläge vorzustellen.

### **III. Reformbedarf des Stiftungs- und Vereinsrechts in Deutschland**

Die Einführung externer Überwachungsinstrumente für Vereine und Stiftungen lässt sich neben den theoretischen Überlegungen zur Reduzierung bzw. Vermeidung von Prinzipal-Agenten-Konflikten aus verschiedenen Blickwinkeln begründen. Das Erfordernis weitergehender Reglementierungen der Rechnungslegungs-, Prüfungs- und Offenlegungspflichten ergibt sich insbesondere aus den vergleichsweise rudimentären Anforderungen des Vereins- und Stiftungsrechts, das in den vergangenen Jahren kaum reformiert wurde. Es entspricht nicht mehr den Bedürfnissen des in den vergangenen Jahrzehnten stark gewachsenen Dritten Sektors sowie der Ausweitung seiner wirtschaftlichen Betätigung (Donschen 2008, S. 98; Heermann 2006, S. 287; Hippel 2007, S. 362 und 366; Littkemann/Sunderdiek 1999, S. 1791; Merl 1997, S. 97; Segna 2005, S. 16; Walz 2004, S. 5-7; Walz 2005, S. 260 und 270-271). Insofern sind angemessene Corporate Governance-Mechanismen auch im Nonprofit-Sektor notwendig. Der Nachholbedarf der Vorschriften wird einerseits im Vergleich zur strengen Überwachung von Unternehmen (Adams/Maßmann 2002, S. 128; Andeßner/Stötzer 2007, S. 119-120; Lutter 1988, S. 489-490) und andererseits auch im Vergleich zu den entsprechenden Regelungen für Stiftungen und Vereine anderer Länder (z. B. Schweiz und Österreich) deutlich. In beiden Ländern sind umfassende jüngere Reformen in Bezug

auf das Stiftungs- und Vereinsrecht insbesondere im Hinblick auf die finanzielle Kontrolle festzustellen (vgl. auch im Folgenden Führer/Sassen 2012, S. 218-219). Insofern beinhaltet das deutsche Recht nur wenige Anforderungen an die Rechnungslegung, Transparenz und Prüfung von Stiftungen und Vereinen. Der Vorstand eines Vereins ist zwar verpflichtet der Mitgliederversammlung gegenüber Rechenschaft abzulegen und eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung (EAR) zu erstellen, was insoweit auch auf Stiftungen zutrifft, Offenlegungs- und Prüfungspflichten existieren bei beiden Rechtsformen hingegen kaum. Eine Erweiterung der Rechnungslegungs- und Publizitätspflichten für Stiftungen findet sich in den Landesstiftungsgesetzen, nach denen den Aufsichtsbehörden jährlich Jahres(ab)rechnungen inkl. Vermögens- und Tätigkeitsberichte vorzulegen sind. Zudem halten sich die Aufsichtsbehörden der einzelnen Bundesländer unterschiedlich umfangreiche Prüfungsmöglichkeiten vor. Bei erwerbswirtschaftlich tätigen Vereinen und Stiftungen erweitern sich die gesetzlichen Anforderungen an die Überwachungsinstrumente. Eine verpflichtende handelsrechtliche Rechnungslegung und deren Prüfung durch einen Abschlussprüfer findet aufgrund der hohen Schwellenwerte des PublG nur für sehr wenige NPO Anwendung.

Die wenigen Vorschriften zur Überwachung von NPO befinden sich erschwerend in verschiedenen Gesetzesnormen, wie dem BGB, HGB, PublG, dem Steuer- und Abgabenrecht sowie in diversen Landes-StiftG (Führer/Sassen 2010, S. 231). Dies führt zu einer erheblichen Rechtsunsicherheit und einer uneinheitlichen Rechnungslegungs- sowie Publizitätspraxis im Nonprofit-Bereich. Durch einheitliche und umfassende bundesweite Regelungen könnte diesen Problemen entgegen getreten und eine Vergleichbarkeit zwischen den NPO hergestellt werden (Kußmaul/Meyering 2004, S. 376; Merl 1997, S. 104; Sandberg 2000, S. 156). Zudem würde ein solches Vorgehen zu einer Vergleichbarkeit innerhalb des deutschen Nonprofit-Sektors und zu einer Befriedigung der Informationsinteressen der Anspruchsgruppen führen (Führer/Sassen 2012, S. 219).

Die erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit bezüglich des transparenten Verhaltens von NPO aufgrund vergangener Betrugsfälle mit Spenden- und Steuergeldern trägt ebenfalls zur Notwendigkeit der Einführung moderner Standards bei. Infolge vergangener Missbräuche gemeinnütziger Stiftungen und Vereine zur Terrorismusfinanzierung und für Geldwäschetransfers wird ebenfalls auf europäischer Ebene mehr Transparenz und eine angemessene Rechnungslegung zum Schutz der NPO vor einer Ausnutzung für derartige Straf- und Betrugstaten gefordert (KOM (2005) 620, S. 10-19). So veröffentlichte die EU-Kommission in 2012 Vorschläge zur Entwicklung eines Statuts für eine Europäische Stiftung (Fundatio Europaea – FE) mit entsprechend weitgehenden Anforderungen an die Rechnungslegung, Überwachung und Publizität (KOM (2012) 35, S. 1-41; Behrmann/Sassen 2014, S. 1-20; Weitemeyer 2012, S. 1001-1010).

Strenge Berichterstattungs- und Prüfungspflichten können auch aufgrund des fehlenden Gläubigerschutzes begründet werden. Gläubiger haben i. d. R. ein großes Interesse an Einsichtsmöglichkeiten in die wirtschaftliche Lage und die Fähigkeit zur Schuldendeckung der NPO (Donschen 2008, S. 173; Littkemann/Sunderdiek 1999, S. 1791; Segna 2005, S. 17; Veltmann 2008, S. 382; Witt 2007, S. 133). Ein damit zusammenhängendes Argument für erweiterte Anforderungen an die Corporate Governance von NPO liegt in der fehlenden Marktkontrolle des Dritten Sektors. Kapitalgesellschaften sind bereits aufgrund ihrer Abhängigkeit vom Kapitalmarkt zur Selbstüberprüfung und ausführlichen Informationsbereitstellung verpflichtet. Im Falle von Missma-

nagement unterliegen sie den Gefahren, des finanziellen Mittelentzugs durch Eigen- und Fremdkapitalgeber sowie einer Übernahmegefährdung. Diese selbstregulierenden Mechanismen existieren im Nonprofit-Sektor nicht und müssen durch Kontrollen der Öffentlichkeit ersetzt werden (Adams/Maßmann 2002, S. 128; Hippel 2007, S. 315; Hofstetter 2004, S. 45-46; Hopt 2005, S. 246; Koch/Holt 2005, S. 3; Kopp 2008, S. 429; Witt 2007, S. 139). Rechnungslegungs-, Prüfungs- und Berichterstattungspflichten können insoweit zur organisatorischen Effizienz und Effektivität beitragen (Schlüter 2004, S. 449). Zusammenfassend zeigt Abbildung 3 Argumente für eine Reform der externen Nonprofit Governance in Verbindung mit den damit zusammenhängenden Motiven auf.

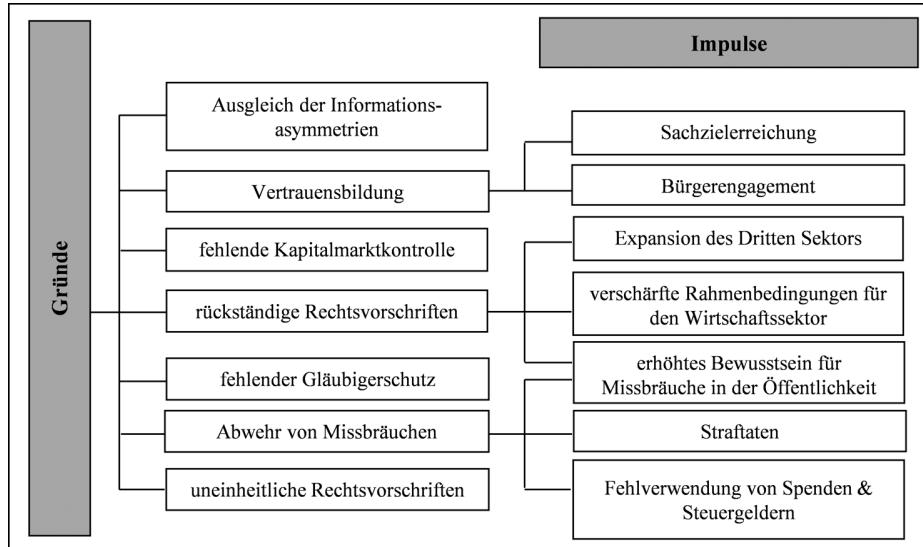


Abbildung 3: Gründe für eine Reform der externen Corporate Governance des Dritten Sektors  
Quelle: Eigene Darstellung

Einschränkend ist im Hinblick auf den Reformbedarf des Stiftungs- und Vereinsrechts anzuführen, dass mit der verbindlichen Einführung erweiterter externer Nonprofit Governance-Anforderungen zusätzliche Kosten für z. B. erhöhte Kontrollen oder ein umfassenderes Rechnungswesen verbunden sind. Insofern ist in diesem Zusammenhang eine entsprechende Nutzen-Kosten-Abwägung notwendig. Insbesondere das Vertrauen und die damit verbundene Bereitschaft zum freiwilligen Engagement aktueller und potentieller Geldgeber sowie ehrenamtlicher Mitarbeiter sind unverzichtbare Elemente für das Bestehen und das Wachstum des Dritten Sektors. Dies kann durch Transparenz und verlässliche Information gefördert werden (Schlüter 2004, S. 449).

## **IV. Reformvorschläge zur Verbesserung und Stärkung der externen Corporate Governance von Stiftungen und Vereinen**

### **1. Rechtsformübergreifende Regelungen**

Die Forderungen nach angemessener Reglementierung des Dritten Sektors treffen sowohl auf Vereine als auch auf Stiftungen zu, so dass rechtsformübergreifende Vorschriften für das deutsche Recht eine sinnvolle Alternative darstellen (Hippel 2007, S. 369; Lutter 1988, S. 497; Witt 2007, S. 149). Einheitliche Regelungen kämen zum einem dem Stiftungsrecht aufgrund der uneinheitlichen landesspezifischen Regelungen (Führer/Sassen 2010, S. 227-236; Hüttemann 2013, S. 1570) zu Gute, zum anderen kann der Vorbehalt des Wettbewerbsnachteils gegenüber Vereinen, der von der Bundesregierung als Rechtfertigung gegen verbindliche Regelungen im Stiftungsrecht angebracht wird (BMJ 2001, S. 61-62), beseitigt werden. Die notwendigen Rahmenbedingungen könnten durch gesetzliche Vorschriften oder in Form einer Selbstregulierung durch Erarbeitung von spezifischen Corporate Governance-Kodizes für NPO respektive Qualitätssiegeln umgesetzt werden (Krause/Gräwe 2011, S. 176-178; Lück 2008, S. 201-203). Es erscheint jedoch vorzugswürdig, dass gesetzliche Vorschriften geschaffen werden, da fakultative Corporate Governance-Kodizes zwar verbindliche Rechtsvorgaben unterstützen, diese jedoch nicht ersetzen. Zudem erscheint eine freiwillige Anwendung von Kodizes ohne externen gesetzlichen Druck fraglich (Schnurbein/Fritz 2012, S. 73). Außerdem würde eine freiwillige Anwendung ergänzender Kodizes oder eine Festsetzung in den Statuten die in der Rechnungslegungs-, Prüfungs- und Publizitätspraxis existierende Uneinheitlichkeit und Rechtsunsicherheit verstärken, da nicht von einer einheitlichen Anwendung freiwilliger Reglementierungen ausgegangen werden kann (Löwe 2003, S. 301; Reinhart 2004, S. 130; Segna 2005, S. 18).

Das Ausmaß der einzelnen Corporate Governance-Pflichten sollte an spezifisch ausgerichteten Kriterien wie etwa die Einnahmen- und Ausgabensituation sowie die Bilanzsumme bzw. entsprechende Aufstellungen der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten gebunden werden. Mit der Orientierung an den (Spenden-)Einnahmen sowie den Ausgaben können insbesondere solche Institutionen überwacht werden, die über erhebliche Mittelzuflüsse und -abflüsse verfügen. Die Spendeneinnahmen als ein eigenes Abgrenzungskriterium dienen der Berücksichtigung der Verantwortung gegenüber den Spendern, denen das Gesetz bisher keinerlei Kontrollmöglichkeiten zugesteht. Mit Hilfe des Abgrenzungskriteriums der Bilanzsumme bzw. der Summe des Vermögens können neben der laufenden Einnahmen- und Ausgabensituation auch die Vermögensverhältnisse Berücksichtigung finden (Goerdeler 1992, S. 251; Orth 2004, S. 66).

Zur verpflichtenden Anwendung der verschiedenen Vorschriften erscheint es allerdings nicht zielführend die handelsrechtlichen Schwellenwerte für Kapitalgesellschaften anzuwenden. Vielmehr sollte aufgrund der zahlenmäßig hohen Zugehörigkeit zu kleinen NPO geringere Grenzen gesetzt werden, um eine Anwendung der Verpflichtungen für den Großteil der NPO sicherzustellen, da eine strengere Überwachung dieser Organisationen aufgrund der fehlenden Marktkontrolle und im Hinblick auf den Gläubigerschutz für angemessen erachtet wird (Donschen 2008, S. 104; Heinemann 1997, S. 141; Nissel 2002, S. 92-93; Orth 2004, S. 46 und 68). Eine Einteilung in kleine, mittelgroße und große NPO mit unterschiedlich umfangreichen Anforderungen an die

Rechnungslegung, Publizität und Prüfung analog zu den kleinen, mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften hingegen ist erstrebenswert, um den administrativen Aufwand in Bezug zur wirtschaftlichen Situation adäquat zu berücksichtigen (Adams/Maßmann 2002, S. 129; BT-Drs. 14/2029, S. 2; Ebers 2005, S. 82-82; Littkemann/Sunderdiek 1999, S. 1791; Löwe 2003, S. 102; Lutter 1988, S. 495-496; KOM (2005) 620, S. 18; Segna 2005, S. 20-24). Abbildung 4 zeigt mögliche Schwellenwerte auf, die als Größenkriterien für das deutsche Recht dienen können. Hier ist eine Qualifizierung anhand der handelsrechtlichen Überschreitungskriterien denkbar (z. B. bei Überschreitung von zwei Kriterien an zwei aufeinanderfolgenden Stichtagen).

	<b>Kleine NPO</b>	<b>Mittelgroße NPO</b>	<b>Große NPO</b>
<b>Einnahmen/Ausgaben</b>	$\leq 0,5$ Mio. €	$> 0,5$ Mio. € $\leq 3$ Mio. €	$> 3$ Mio. €
<b>Spendeneinnahmen</b>	$\leq 0,5$ Mio. €	$> 0,5$ Mio. € $\leq 1$ Mio. €	$> 1$ Mio. €
<b>Bilanzsumme*</b>	$\leq 1$ Mio. €	$> 1$ Mio. € $\leq 2$ Mio. €	$> 2$ Mio. €

\*analog: Summe der Vermögenswerte/Verbindlichkeiten

Abbildung 4: Größenkriterien für Nonprofit-Organisationen

Quelle: Eigene Darstellung

## 2. Rechnungslegung und Berichterstattung

Der Inhalt der Rechnungslegung einer NPO sollte die quantitative Darstellung der Vermögens- und Finanzlage, insbesondere die Mittelherkunft und -verwendung sowie die leistungswirtschaftlichen Erfolge der abgelaufenen Periode umfassen. Neben den monetären Zuflüssen sind auch nicht finanzielle Mittel und Aufwendungen wie bspw. Zuwendungen in Form von ehrenamtlichen Tätigkeiten oder Sachspenden sowie bestehende Forderungen und Verbindlichkeiten zu berücksichtigen. Insgesamt müssen aus der Rechnungslegung Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Analysen der Leistungsfähigkeit möglich sein, um potentielle Organisationsrisiken und Bestandsgefährdungen erkennen zu können (Löwe 2003, S. 103-104). Da die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) universelle Prinzipien der Rechnungslegung darstellen und entsprechend unabhängig von einer Kaufmannseigenschaft oder der organisatorischen Zwecksetzung Anwendung finden sollten, sind diese stets bei der stiftungs- und vereinsrechtlichen Rechnungslegung zu beachten (Ballwieser 1995, S. 65-66; Goerdeler 1994, S. 729-730; Orth 2004, S. 45; Walz 2005, S. 261). Der Jahresabschluss hat somit die wirtschaftliche Lage der NPO vollständig, zeitnah und richtig abzubilden, so dass ein korrektes Bild der Vermögens- und Finanzlage entsteht (Merl 2003, S. 905; Orth 2004, S. 32-33). Aufgrund dieser inhaltlichen Anforderungen ist es zieltgerecht, dass sich die Rechnungslegungsnormen für Stiftungen und Vereine an den handelsrechtlichen Vorschriften orientieren. Deren Anwendung bietet sich ebenfalls aufgrund der prinzipiell übereinstimmenden Zielsetzungen der Rechnungslegung von NPO und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen an (Adams/Maßmann 2002, S. 129; Hippel 2007, S. 367; Löwe 2003, S. 96; Lutter 1988, S. 495-496). Allerdings sind die handelsrechtlichen Vorschriften im Sinne der spezifischen Besonderheiten bei Stiftungen und Vereinen zu interpretieren und anzupassen (Koss 2003, S. 87; Sandberg 2000, S. 174-175; Sassen/Führer/Behrmann 2014, S. 620).

Vor dem Hintergrund der mangelhaften Aussagekraft bezüglich der vermögenswirksamen Veränderungen, der fehlenden Periodisierung von Aufwendungen und Erträgen, der damit einhergehenden möglichen Gefährdung des Vermögensbestands sowie der fehlenden zeitlichen und brancheninternen Vergleichbarkeit der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, sollten alle NPO jährlich einen Jahresabschluss, bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sowie Anhang, im Sinne der §§ 238-241, 242-256 a HGB erstellen, da insbesondere die Rechnungslegung kleiner Organisationen erhebliche Qualitätsmängel und Unterschiede im Vergleich aufweisen (Achtleitner/Charifzadeh 2000, S. 115; Löwe 2003, S. 209; Sandberg 1999 a, S. 406). Zudem ist es ein angemessenes Instrument zur Darstellung der wirtschaftlichen Situation sowie der Mittelverwendung und sollte entsprechend in allen Organisationen Beachtung finden (Wilke 2004, S. 180). Die GuV ist zusätzlich durch eine Darstellung der Ergebnisverwendung zu erweitern, um gegenüber den externen Adressaten, die recht- und satzungsmäßige Verwendung der Organisationenmittel zu dokumentieren. Diese Verwendungsrechnung gem. § 55 Abs. 26 AEAO soll alle Entnahmen und Einstellungen in das Vermögen und die Rücklagen enthalten. Ferner sind zur Berücksichtigung der Ausweisbesonderheiten von Stiftungen und Vereinen, Änderungen in der Gliederung der Bilanz und der GuV vorzunehmen (vgl. zu spezifischen Rechnungslegungsanforderungen IDW RS HFA 5, Tz. 47-54; IDW RS HFA 14, Tz. 30-32; Koss 2003, S. 107-150; Ley 1999, S. 311- 322; Löwe 2003, S. 237-263), da bspw. Spenden aufgrund der fehlenden Gelegenleistung nicht unter der Position Umsatzerlöse erfasst werden dürfen (IDW RS HFA 21, Tz. 13; Orth 2010, S. 3-4). Im Rahmen des § 265 Abs. 5 und 6 HGB können neue Posten hinzugefügt sowie Bezeichnungen geändert werden, um die spezifischen Bilanzpositionen, wie bspw. die Aufgliederung des Stiftungskapitals, die projektbezogene Aufwandsdarstellung oder die differenzierten Einnahmequellen adäquat zu berücksichtigen (IDW RS HFA 14, Tz. 30-32; Maydell 2005, S. 144; Walter/Golpayegani 2000, S. 704). Ferner besteht eine solche Notwendigkeit für spendensammelnde Organisationen, da Spenden nicht zum Zeitpunkt der Vereinnahmung sondern erst im Rahmen der satzungsmäßigen Verwendung zu einer Ertragsrealisierung führen. Somit sind Spenden zum Zeitpunkt ihres Zuflusses in einen gesonderten und nach § 265 Abs. 5 HGB neu zu bildenden Passivposten „Noch nicht verbrauchte Spendemittel“ nach dem Eigenkapital auszuweisen (IDW RS HFA 21, Tz. 19). Fraglich ist jedoch, ob die Bildung dieses Sonderpostens in der Bilanz für zugeflossene und nicht verwendete Spenden zielführend ist, so dass alternativ eine Erfassung sämtlicher zugeflossener Spenden in der GuV sinnvoller wäre (Lehmann 2010, S. 2513-2516; ebenfalls kritisch bezüglich der Vorgaben des IDW RS HFA 21 im Hinblick auf spezifische Anwendungsprobleme bei spendensammelnden Organisationen Spiegel/Römer 2010, S. 102-105). Ergänzend erscheint es sinnvoll, dass insbesondere für Stiftungen das Ziel einer Einheitsrechnungslegung verfolgt wird, die sowohl den Anforderungen des Stiftungs- bzw. Vereins- als auch des Gemeinnützigeitsrechts genügt (Hüttemann 2013, S. 1570).

Der Anhang dient der Erläuterung der Bilanz und GuV, um insgesamt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage von NPO darzustellen. Zur möglichst übersichtlichen Gestaltung des Ansatzes und der Bewertung ist es sinnvoll die notwendigen Ergänzungen in einem separaten Instrument aufzunehmen. Daher gilt der Anhang auch für Stiftungen und Vereine als ein wichtiger Bestandteil des Jahresabschlusses, um dessen Aussagekraft zu erhöhen (Löwe 2003, S. 260-263). Dieser ist gem. §§ 284-285 HGB unter Berücksichtigung spezifischer Modifikationen aufzustellen (z. B. Angaben zum Spendenaufkommen und deren

Verwendung) (IDW RS HFA 21, Tz. 48). So sollten bspw. die erläuternden Angaben zur Segmentierung gem. § 285 Nr. 4 HGB getrennt nach den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der NPO vorgenommen werden.

Neben der analogen Anwendung der Vorschriften zum Anhang kann unter Umständen auch eine ergänzende Übertragung der erweiterten Vorschriften für Kapitalgesellschaften (§§ 264-289 a HGB) sinnvoll sein. Für deren Einsatz im Rahmen der Jahresabschlusserstellung von NPO spricht die zu Kapitalgesellschaften analoge Verwaltung fremden Vermögens, die besonderer Bewertungserfordernisse bedarf (IDW RS HFA 5, Tz. 40; Löwe 2003, S. 263-264; Merl 2003, S. 905). Als Ergänzung zur Bilanz und GuV sollten große Stiftungen und Vereine, die erhebliche Finanzbewegungen aufweisen, eine Kapitalflussrechnung (KFR) erstellen, da die Geldflüsse auf Grundlage der herkömmlichen Jahresabschlusseinstrumente von Dritten nur schwer nachvollzogen werden können (Adams/Maßmann 2002, S. 129; Mansch/Stolberg/Wysocki 1995, S. 186; Reichmann/Lange 1980, S. 521; Swiss GAAP FER 21; Zöbli 2007, S. 111-117; anderer Auffassung Löwe 2003, S. 231). Die KFR zeigt neben dem Mittelzufluss in Form von Spenden, Subventionen und sonstigen Zuwendungen, die Erträge und die Verluste aus der Vermögensverwaltung sowie die Mittelverwendung zur Zweckerfüllung und Kapitalerhaltung. Diese Geldflüsse werden nach den verschiedenen Tätigkeitsbereichen geordnet, ausführlich und nachvollziehbar dargestellt. Zusätzlich werden die Zusammensetzung und der Bestand der am Periodenende zur Verfügung stehenden Finanzmittel ausgewiesen (Reichmann/Lange 1980, S. 521). Die KFR zeigt insgesamt, ob die Organisation in der Lage ist, einen für ihre aktuellen Tätigkeiten ausreichenden Mittelüberschuss, zu erwirtschaften und den laufenden Verbindlichkeiten nachzukommen (Löwe 2003, S. 230-231; Mansch/Stolberg/Wysocki 1995, S. 186). Abbildung 5 stellt den möglichen Aufbau einer KFR für NPO nach dem direkten Ermittlungsschema dar. Um die Besonderheiten von NPO zu beachten, die nicht im herkömmlichen Sinne Investitionen tätigen, wird die KFR im Gegensatz zur handelsrechtlichen KFR in die verschiedenen Tätigkeitsbereiche der NPO, wie z. B. gemeinnützige Tätigkeit, Vermögensverwaltung, wirtschaftliche Betätigung unterteilt und es erfolgt ausschließlich eine Aufnahme von Finanzposten, die kurzfristig veräußerbar sind, d. h. eine Restlaufzeit von max. 90 Tagen aufweisen (Mansch/Stolberg/Wysocki 1995, S. 188). Daher werden hier keine zweckgebundenen (Spenden-)Einnahmen erfasst, da diese nicht der freien Verfügung unterliegen. Bei der KFR-Aufstellung sind ebenfalls die GoB wie bspw. Richtigkeit, Nachprüfbarkeit und Wesentlichkeit einzuhalten.

+ Spenden-/Beitragszahlungen (nicht zweckgebunden)	
+ Einzahlungen der öffentlichen Hand/Subventionen	
+ Einzahlungen aus Verkauf von Anlagevermögen des gemeinnützigen Tätigkeitsbereiches (Restbuchwert +/./. Gewinn/Verlust aus Abgang)	
./. (zugesagte) Auszahlungen für Projekte	
./. Auszahlungen für die Anschaffung von Anlagevermögen des gemeinnützigen Tätigkeitsbereiches	
./. Auszahlungen für administrativen Aufwand für gemeinnützige Tätigkeit	
+/. sonstige Ein-/Auszahlungen, die nicht den anderen Bereichen zu zurechnen sind	
= <b>Mittelzufluss/-abfluss aus gemeinnütziger Tätigkeit</b>	
+ Einzahlungen zum Kapitalstock (z. B. Zustiftungen)	
+ Zinsen u. ä. Erträge aus der Vermögensverwaltung	
+ Einzahlungen aus der Aufnahme von Fremdkapital	
./. Zinsen u. ä. Aufwendungen aus der Vermögensverwaltung	
./. Zinsen und Tilgungen von Fremdkapital	
= <b>Mittelzufluss/-abfluss aus Vermögensverwaltung/Finanzierung</b>	
+ Einzahlungen aus Umsatzgeschäften (Verkauf, Dienstleistung, etc.)	
- davon aus Zweckbetrieben	
+ Einzahlungen für den Verkauf von Anlagevermögen (Restbuchwert +/./. Gewinn/Verlust aus Abgang)	
- davon aus Zweckbetrieben	
./. Auszahlungen für Umsatzeinnahmen (Lieferanten, administrativer Aufwand)	
- davon aus Zweckbetrieben	
= <b>Mittelzufluss/-abfluss aus wirtschaftlicher Betätigung (davon aus Zweckbetrieben)</b>	
+/. Mittelzufluss/-abfluss aus gemeinnütziger Tätigkeit	
+/. Mittelzufluss/-abfluss aus Vermögensverwaltung/Finanzierung	
+/. Mittelzufluss/-abfluss aus wirtschaftlicher Betätigung	
- davon aus Zweckbetrieben	
+/. Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	
= <b>Finanzmittelfonds am Ende der Periode</b>	

Abbildung 5: Nonprofit-Kapitalflussrechnung nach dem direkten Ermittlungsschema

Quelle: Eigene Darstellung

Derzeit ist für Stiftungen und Vereine, deren Betätigungsumfang einen nach den handelsrechtlichen Vorschriften erstellten Jahresabschluss nicht rechtfertigt, lediglich die Anfertigung einer Einnahmen-Ausgaben-Rechnung (EAR) gefordert, welche jedoch mit erheblichen Informationsmängeln behaftet ist. Insoweit sollte im Rahmen einer Erleichterung für kleine NPO die Anfertigung einer modifizierten EAR unter Berücksichtigung der GoB angestrebt werden, um für ein Mindestmaß an verwertbaren Auskünften zu sorgen. So hat die Jahresrechnung die Einnahmen und Ausgaben derart auszuweisen, dass die Mittelherkunft und -verwendung eindeutig identifizierbar ist. Zudem darf ein Ausweis des zweckgebundenen Organisationsvermögens im Rahmen der Aufstellung einer Vermögensrechnung, die den Ansatz- und Bewertungsvorschriften der §§ 246-256 a HGB folgt, nicht fehlen.

Des Weiteren sollte eine gesonderte Darstellung der leistungswirtschaftlichen Zielerreichung im Rahmen eines zusätzlich zu erstellenden Tätigkeitsberichts erfolgen. Analog zum Lagebericht i. S. d. § 289 HGB sollte ein auf die Bedürfnisse von NPO respektive deren Adressaten zugeschnittener, verbaler Bericht veröffentlicht werden, der den Grundsätzen zur Erstellung eines kaufmännischen Lageberichts folgt (Koss 2003, S. 180-181; Müller 2009, S. 202; Swiss GAAP FER 21; Zöbli 2007, S. 131-137). Stiftungen und Vereine sind i. d. R. auf die Erfüllung qualitativer

## Reformvorschläge zur Verbesserung der externen Corporate Governance von Stiftungen und Vereinen

Zwecke ausgerichtet. Der Tätigkeitsbericht sollte daher neben einer allgemeinen Darstellung der NPO explizit auf die Mittelverwendung, Zweckerreichung und die ordnungsgemäße Tätigkeit der Geschäftsführung in Einklang mit der Satzung und den Gesetzen eingehen, im Gegensatz zu handelsrechtlichen Berichten, in denen quantitative Kriterien im Vordergrund stehen. In diesem Rahmen soll die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Stiftung bzw. des Vereins auf eine Weise dargestellt werden, welche die Informationsnachfrage außenstehender, fachfremder Dritter befriedigen kann (KOM (2005) 620, S. 18; Koss 2003, S. 179-180; Müller 2002, S. 551). Abbildung 6 zeigt mögliche Mindestinhalte (Koss 2003, S. 182-184; Löwe 2003, S. 293-297; Lutter 1988, S. 495-496) des Tätigkeitsberichtes.

Gliederung	obligatorischer Inhalt
I. Allgemeine Organisations- daten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zweck und Art der Verwirklichung (operativ/fördernd)</li> <li>- Zielgruppe</li> <li>- Förderkriterien</li> <li>- Sinnhaftigkeit der (Förder-)Maßnahmen</li> <li>- Organzusammensetzung</li> <li>- Organaufgaben</li> <li>- Art und Umfang der Vertretungsbefugnisse</li> <li>- Organvergütung</li> <li>- Organbeschlüsse</li> <li>- Zusammenarbeit mit anderen Organisationen</li> <li>- Beziehungen zu über-/untergeordneten Organisationen</li> <li>- Interessenskonflikte, Umgang und Grenzen</li> <li>- Organisation der Stiftung/des Vereins</li> <li>- Beschäftigungsstruktur (Haupt-/Ehrenamtlich) und sich daraus ergebende Risiken</li> <li>- Steuerbefreiung und sonstige steuerlichen Verhältnisse</li> <li>- besondere Vertragsverhältnisse</li> <li>- ggf. Erklärung zur Einhaltung von Verhaltens-/Corporate Governance-Kodizes</li> </ul>
II. Finanzielle Situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapitalzusammensetzung und -entwicklung</li> <li>- Kapitalerhaltung</li> <li>- Fristigkeit des Anlagevermögens</li> <li>- ausführliche Zusammensetzung der (nicht)monetären Einnahmen/Ausgaben</li> <li>- Forderungen-/Verbindlichkeits situation</li> <li>- Rücklagenbildung</li> <li>- Kostenstruktur</li> <li>- Gehaltsstruktur</li> <li>- Abschreibungen</li> <li>- wirtschaftliche Lage von Niederlassungen/über- und untergeordneten Organisationen</li> </ul>
III. Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- allgemeiner Tätigkeitsverlauf der abgelaufenen Periode</li> <li>- Geschäftsführungsbeschlüsse und Strategien</li> <li>- Erfüllungsgrad des Satzungszweckes</li> <li>- Fördervolumen</li> <li>- Beschreibung vergangener, aktueller und zukünftiger Projekte</li> <li>- Zielerreichungsgrad der Projekte</li> <li>- Mittelherkunft und -verwendung</li> <li>- (bestandsgefährdende) Organisationsrisiken und gegensteuernde Maßnahmen</li> <li>- zukünftige Entwicklung, Risiken und Chancen</li> <li>- Informationen zur Vermögensverwaltung</li> <li>- Informationen zu wirtschaftlichen Geschäfts- und Zweckbetrieben</li> </ul>

Abbildung 6: Inhalte des Tätigkeitsberichtes

Quelle: Eigene Darstellung

Eine Anwendung der International Financial Reporting Standards (IFRS) auf NPO wurde bisher im Schrifttum kaum diskutiert (Bassen 2012, S. 1-2; Sassen/Führer/Behrmann 2014, S. 621-622). Da die IFRS ihr Hauptaugenmerk auf die Vermittlung entscheidungsnützlicher Angaben legen, sollte eine mögliche Anwendung modifizierter IFRS in Betracht gezogen werden (Sandberg 1999 b, S. 200, 206-208; Witt 2007, S. 72). Zumindest vor dem Hintergrund der fortschreitenden grenzüberschreitenden Tätigkeit der NPO wäre eine mögliche Anwendung der IFRS sinnvoll, da die Abschlüsse besser vergleichbar und verständlicher für ausländische Stakeholder sein dürften (Spiegel 2008, S. 36). Zudem würden gemeinnützige Organisationen mit einer IFRS-Rechnungslegung aktuelle Entwicklungen antizipieren (Sandberg 1999 b, S. 200). Im Hinblick auf die derzeitigen Überlegungen der EU-Kommission zur Europäischen Stiftung (FE) wäre die mögliche Anwendung der IFRS auch im deutschen Rechtsraum geeignet, die Harmonisierungsbestrebungen der EU zu unterstützen (Behrmann/Sassen 2014, S. 10).

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass eine externe Rechenschaftslegung die Informationsbedürfnisse der Adressaten bezüglich der korrekten Mittelverwendung, der Verfolgung des Organisationszwecks und des Erhalts des Organisationsvermögens befriedigen muss. Dies kann durch eine an die handelsrechtlichen Normen angelehnte Jahresabschlusserstellung sachgerecht erfolgen. Eine alleinige Vorgabe zur Anwendung von Rechnungslegungsnormen reicht jedoch nicht aus, um den Ansprüchen der Stakeholder gerecht zu werden. Es muss sichergestellt werden, dass externe Dritte Zugriff auf die finanziellen und leistungswirtschaftlichen Informationen erhalten. Für NPO stellt die transparente Darstellung der wirtschaftlichen Lage und der Aufgabenerfüllung ein notwendiges und zugleich einfaches Mittel dar, um die Informationsbedürfnisse der Anspruchsgruppen zu befriedigen (Hofstetter 2004, S. 51; Hopt 2005, S. 252; Walz 2005, S. 275). Damit die Öffentlichkeit ihrer Kontrollfunktion nachkommen kann, muss die Rechnungslegung für jede interessierte Person offengelegt werden (Hippel 2007, S. 365). Zur Nutzung der externen Berichterstattung als Instrument zur Stärkung der Glaubwürdigkeit sind neben einem freien Zugang auch die zeitnahe Veröffentlichung sowie ein kostengünstiger Bezug der Informationen notwendig (Witt 2007, S. 150). Hier sollte eine analoge Veröffentlichungspflicht wie für privatwirtschaftliche Unternehmen im Online-Bundesanzeiger angestrebt werden. Darüber hinaus können weitergehende Informationen auf der Homepage der NPO veröffentlicht werden (Löwe 2003, S. 301; Mattheus 2003, S. 259; Strachwitz 2004, S. 214). Eine Verpflichtung zur Publizität der Rechnungslegung in öffentlichen Stellen/Blättern sollte grundsätzlich für große Stiftungen und Vereine gelten, da besonders diese Organisationen in erheblichem Maße am Wirtschaftsverkehr teilnehmen und vertragliche Beziehungen mit Dritten eingehen. Die Geschäftspartner und Gläubiger dieser NPO mit spezifischem Informationsinteresse könnten so einen Einblick in die finanzielle Lage der NPO erhalten (Mattheus 2003, S. 259; Witt 2007, S. 77-79; anderer Auffassung Schindler 2003, S. 277-278). Aufgrund der Verselbständigung des gestifteten Vermögens und der fehlenden Eigentümerposition ist eine externe Kontrollmöglichkeit notwendig, um die ordnungsgemäße Zweckverfolgung und nachhaltige Organisationstätigkeit zu gewährleisten. Zudem ist die Publizität der vorgenannten Organisationsdaten lediglich sinnvoll, wenn eine einheitliche und richtige Anwendung der Normen stattfindet. Nachfolgend wird daher die Einführung der Prüfungspflicht für NPO durch Wirtschaftsprüfer oder etwa spezifische Revisoren für den Bereich des Dritten Sektors sowie deren Umfang und Nutzen für die externen Anspruchsgruppen analysiert.

### 3. Prüfung

Durch angemessene Prüfungen der Berichterstattung von unabhängigen Personen, die über einen ausreichenden Sachverstand verfügen, können die Anspruchsgruppen Vertrauen in die publizierten Jahresabschlüsse der Vereine und Stiftungen aufbauen. Bislang sind solche periodischen und externen Prüfungen für Stiftungen und Vereine jedoch nicht verpflichtend. Zwar existiert eine steuerliche Prüfung durch das Finanzamt, jedoch dient diese lediglich der Steuergerechtigkeit. Die im Stiftungsbereich zusätzlich bestehenden Überprüfungen durch die Aufsichtsbehörden können die Effektivität der Prüfungen durch Wirtschaftsprüfer aufgrund ihrer Erfahrungen und des spezifischen Sachverständs nicht ersetzen. Daher sollte eine verpflichtende Abschlussprüfung eingeführt werden, um die Verlässlichkeit der Berichterstattung zu gewährleisten und die Glaubwürdigkeit der Stiftungen und Vereine zu erhöhen. Daneben kann auch die interne Stiftungs- und Vereinsorganisation Nutzen aus einer Prüfung ziehen, da hierdurch weiterführende Hinweise zu Schwachstellen im System und zum Ablauf der Organisationstätigkeit aufgezeigt werden (Merl 2003, S. 917). Diese Pflichtprüfungen sollten lediglich für mittelgroße und große NPO mit erheblichem Vermögen bzw. umfangreichen Geldbewegungen analog zu den abgestuften handelsrechtlichen Vorschriften für Kapitalgesellschaften erfolgen (Donschen 2008, S. 106, 210; Hippel 2007, S. 368; Hopt 2005, S. 255; Löwe 2003, S. 101, 299; Segna 2002, S. 1055; Witt 2007, S. 79-81). Für kleine Gesellschaften wäre etwa der Einsatz von speziellen Revisoren für eine im geringen Umfang durchzuführende Kontrolle denkbar. Die Prüfungen für Stiftungen und Vereine sollten die gesamte Rechnungslegung, die ordnungsgemäße und zeitnahe Mittelverwendung sowie die Einhaltung der steuerlichen Rahmenbedingungen auf erkennbare Mängel umfassen (Doppstadt 2004, S. 151-152; Heinemann 1997, S. 129; IDW PS 740, Tz. 4-18; IDW PS 750, Tz. 4-8).

Im Rahmen von Stiftungsprüfungen ist zusätzlich der zwingende Erhalt des Kapitalstocks als Prüfungsgegenstand zu normieren (Lex 1997, S. 158). Diesbezüglich hat sich der Prüfer ein Bild über die Risikoverteilung zu verschaffen und die Angemessenheit der Anlagestrategie sowie die Maßnahmen zur Kapitalerhaltung zu beurteilen (Doppstadt 2004, S. 151). In der Praxis kommt es aufgrund der gesetzlichen Aufsichtspflichten durch die Landesbehörden, steuerrechtlicher Prüfungen durch die Finanzämter und freiwilliger Abschlussprüfungen durch die Wirtschaftsprüfer bereits jetzt zu Überschneidungen der Prüfungskompetenzen. Im Falle der Einführung einer Pflichtprüfung durch Wirtschaftsprüfer oder vergleichbare Prüfer wäre es daher sachgerecht, die Stiftungsaufsichtsbehörden von einer erneuten Prüfungspflicht zu befreien und nur in notwendigen Ausnahmefällen wie etwa festgestellten Mängeln oder Zweifeln am Aussagegehalt eigene Prüfungen einleiten. Diese Regelung sehen bereits einige StiftG (z. B. § 12 Abs. 3 StiftG Hess und § 9 Abs. 2 LStiftG RP) vor (Führer/Sassen 2010, S. 232-235). In diesem Sinne käme der Aufsichtsbehörde eher die Funktion einer Enforcementinstanz wie der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung e. V. zu. Einige Aufsichtsbehörden sehen für Stiftungen die Durchführung einer Geschäftsführungsprüfung vor (z. B. Art. 12 Abs. 3 BayStG und § 7 Abs. 1 SächsStiftG). Eine Ausweitung der Prüfungsgegenstände auf die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung erscheint für Stiftungen und Vereine jedoch nicht sinnvoll, wenn die vorab erläuterten Transparenzanforderungen im Hinblick auf den Tätigkeitsbericht umgesetzt werden und damit insbesondere die Verfolgung der inhärenten Organisationsziele (z. B. Erfüllung des Stiftungszwecks) deutlich ge-

macht werden (vgl. für eine analoge Argumentation zur Abschaffung der bisher gem. § 53 GenG verpflichtenden Geschäftsführungsprüfung in Genossenschaften Sassen 2011, S. 451-454).

Ohne auf sämtliche Details der konkreten Prüfungsdurchführung einzugehen, ist dennoch auf erhöhte Prüfungsrisiken hinzuweisen. Durch den hohen Beschäftigungsanteil von ehrenamtlichen Mitarbeitern kann das inhärente Prüfungsrisiko aufgrund mangelhafter Rechnungslegungs- und Fachkenntnisse des Steuer- und Gemeinnützigekeitsrechtes steigen. Dies muss vom Prüfer bei seiner risikoorientierten Prüfungsplanung zwingend Berücksichtigung finden. Die Prüfung hat mit einem adäquaten Prüfungsbericht und einem Bestätigungsvermerk abzuschließen. Der schriftliche Bericht beinhaltet dabei eine detaillierte Beschreibung der Prüfungsgegenstände sowie sämtliche Feststellungen des Prüfers und eine abschließende Zusammenfassung der Prüfungsergebnisse. Eine Orientierung der Ausgestaltung des Prüfungsberichts und des Testats an den Vorschriften für Kapitalgesellschaften gem. §§ 321 und 322 HGB liegt nahe und ist zweckmäßig, wobei die Inhalte der Berichte um Aussagen zur Mittelverwendung und Einhaltung der steuerrechtlichen Vorschriften zu erweitern sind (Donschen 2008, S. 108 und 165; Heinemann 1997, S. 135-140; IDW PS 740, Tz. 27-53; IDW PS 750, Tz. 17-39). Eine Abschlussprüfung als Überwachungsinstrument für eigentümerlose Institutionen wie einer Stiftung ist jedoch nur sinnvoll, wenn die Prüfungsergebnisse der Stiftungsaufsicht zur Verfügung gestellt werden, damit diese entsprechende Kontrollmöglichkeiten und Konsequenzen ausüben kann. Im Zusammenhang zu den jüngst aktualisierten relevanten Rechnungslegungsstandards des IDW, zu Reformbestrebungen des deutschen Stiftungs- und Vereinsrecht sowie den EU-Harmonisierungsbestrebungen des Stiftungsrechts und die damit verbundene Prüfungspflicht für FE (Behrmann/Sassen 2014, S. 11-13; Hüttemann 2012, S. 441; Sassen/Führer/Behrmann 2014, S. 621-622; Weitemeyer 2012, S. 1006-1007) wäre auch eine Überarbeitung der entsprechenden aus dem Jahr 2000 bzw. 2006 stammenden Prüfungsstandards des IDW sachgerecht.

Um den externen Anspruchsgruppen sachgerechte und verlässliche Informationen bereitzustellen, ist neben der Berichterstattungspflicht über die wirtschaftliche Lage im Rahmen der Offenlegung des Jahresabschlusses und des Tätigkeitsberichts auch die Publizität anderweitiger Daten von Bedeutung, um für mehr Rechtssicherheit und Transparenz im Nonprofit-Sektor zu sorgen. Die nachstehenden Untersuchungen beschäftigen sich daher mit der Offenlegung relevanter Organisationsinformationen von Stiftungen und Vereinen.

#### 4. Registerpublizität

Für nahezu jede deutsche Rechtsform existieren bundesweite Register, die über wichtige Unternehmens- bzw. Organisationsdaten verfügen und zumindest der negativen Publizität unterliegen. Für Vereine existiert ein öffentlich zugängliches Register. Dessen Ausgestaltung kann zwar als ausreichend bezeichnet werden, jedoch sollte der Gesetzgeber Vorschriften zur elektronischen Veröffentlichung verankern, damit sämtliche Vereinsinformationen schnell und einfach verfügbar sind. Lediglich die Stiftungen bleiben von einer Registerpflicht verschont, abgesehen von unterschiedlichen Angaben in den Landesstiftungsverzeichnissen (Führer/Sassen 2010, S. 232-234), die keinerlei Rechtssicherheit versprechen. Insbesondere aufgrund der möglichen Einschränkbarkeit der Vorstandsvertretung gegenüber Dritten gem. § 86 i. V. m. § 26 Abs. 2 BGB wird die

Rechtsunsicherheit verstärkt, wenn kein entsprechender Vermerk für die interessierte Öffentlichkeit zugänglich ist. Geschäftspartner von am Wirtschaftsverkehr beteiligten Stiftungen können daher nicht ohne weiteres auf die Vertretungsmacht des Vorstandes vertrauen. Die grundlegenden Schwächen der bestehenden Stiftungsverzeichnisse sind somit im fehlenden Vertrauensschutz, der allgemein für Rechtssicherheit und Schutz im Rechtsverkehr sorgt, zu sehen (Nissel 2002, S. 78).

Abhilfe kann hier ein bundeseinheitliches Stiftungsregister mit negativer Publizität schaffen (Hippel 2007, S. 591; Mattheus 2003, S. 259; Pues/Scheerbarth 2008, S. 12; Schlüter 2004, S. 433; Witt 2007, S. 138, 141-142; anderer Auffassung Andrick/Suerbaum 2002, S. 2909-2910). So hat der Bundesverband Deutscher Stiftungen e. V. diese Lücke erkannt und fordert die Stiftungen auf, relevante Informationen über ihre Tätigkeit der Öffentlichkeit bereit zu stellen, um ein Signal ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu setzen und das Vertrauen in die Organisationen zu fördern (Bundesverband Deutscher Stiftungen e. V. 2009, S. 37). Andere private Institutionen (z. B. das Maecenata Institut) versuchen auf freiwilliger Basis Verzeichnisse zu führen, die wichtige und über die Stiftungsverzeichnisse hinausgehende Informationen enthalten ([www.stiftungsdatenbank.maecenata.eu](http://www.stiftungsdatenbank.maecenata.eu)). Diese Stiftungsdatenbank verfügt derzeit jedoch lediglich über Kontaktdaten und Angaben zum Zweck und Gründungsjahr. Neben der Wissenschaft und Praxis hat auch die Politik im Rahmen von Änderungsvorschlägen für das Stiftungsgesetz ein zum Handels- und Vereinsregister vergleichbares Stiftungsverzeichnis und damit einhergehend den Wandel vom Anerkennungs- zum Normativsystem gefordert, in dem Stiftungen mit Eintragung in das Stiftungsregister entstehen sollen (BT-Drs. 13/9320, S. 7; BT-Drs. 14/2029, S. 2; BT-Drs. 14/5811, S. 5). Die Bundesregierung beurteilt jedoch die bestehenden Stiftungsverzeichnisse als ausreichend, um die am Rechtsverkehr beteiligten Personen ausreichend zu informieren (BMJ 2001, S. 32-36). Dieser Auffassung kann jedoch nicht gefolgt werden, da aufgrund des stetigen Wachstums des gemeinnützigen Sektors und der damit einhergehenden Zunahme der Betätigung im Wirtschafts- und Rechtsverkehr eine Einführung eines den Rechtsverkehr stärkenden Stiftungsregisters notwendig wird. Witt führt weiter an, dass die Argumentation der geringen Beteiligung solcher Organisationen am Rechtsverkehr auch auf den Vereinssektor übertragen werden könnte, für diesen Bereich jedoch ein Register existiert, so dass die Einführung eines entsprechenden Stiftungsregisters der Gleichbehandlung dieser NPO dienen würde (Witt 2007, S. 143; beipflichtend auch Hippel 2007, S. 591). Darüber hinaus beinhalten auch die aktuellen Vorschläge der EU-Kommission im Rahmen der Entwicklung eines Statuts für eine Europäische Stiftung eine verpflichtende Einführung eines zentralen Registers (Art. 22 FE-VO-E; Behrmann/Sassen 2014, S. 15-18; Stöber 2012, S. 807; Zimmermann 2012, S. 3278; anderer Auffassung BR-Drs. 74/12 (B), S. 5-6). Als unkomplizierte Lösung des stiftungsrechtlichen Registerproblems würde sich die Übernahme der §§ 64-79 BGB des Vereinsrechtes in das Stiftungsrecht durch einen Paragraphenverweis in § 86 BGB anbieten, so dass die Registeranforderungen an Vereine auch von den Stiftungen zu beachten wären. Abbildung 7 beinhaltet mögliche Pflichtinhalte für solch ein Stiftungsregister. Die freiwilligen Angaben werden im Rahmen der Jahresabschlusserstellung durch den Tätigkeitsbericht abgedeckt, so dass eine Pflichtangabe nicht notwendig ist. Die Auskünfte über den Stifter zählen aufgrund der Vermögensverselbständigung ebenfalls nicht zu den unbedingt notwendigen Angaben.

Obligatorische Inhalte	Fakultative Inhalte
Name Sitz Organe Mitglieder der Organe Vertretungsmacht der Organmitglieder Anfangsvermögen Zweck Förderkriterien	Gesamtausgaben Auskünfte über den Stifter

Abbildung 7: Empfehlungen für den Inhalt eines bundesweiten Stiftungsregisters

Quelle: Eigene Darstellung. Inhalte sind angelehnt an die Forderungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen e. V., des Maecenata Institutes und der Gesetzesentwürfe

Ein weiterer Schritt zur Reform der Registerpublizität wäre die Einführung eines bundesweiten Registers für NPO, welches unabhängig von der Rechtsform und angelehnt an die Ausgestaltung des Unternehmensregisters elektronisch für jedermann über das Internet einsehbar sein und durch die Amtsgerichte geführt werden könnte. Zu den obligatorischen Inhalten könnten der Zweck, der Sitz, die Organzusammensetzung sowie deren Vertretungsbefugnisse, das Organisationsvermögen und die Satzungen sowie Angaben zur Steuerbefreiung zählen (Segna 2005, S. 24). Zusätzlich könnten die Registergerichte in Anlehnung an die Stiftungsaufsichtsbehörden eine Kontrollfunktion inkl. Maßnahmenvollzug bezüglich der Einhaltung von Prüfungs- und Publizitätspflichten übernehmen (Löwe 2003, S. 301; Witt 2007, S. 149).

## V. Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag hat umfangreiche Vorschläge zur Reform des Vereins- und Stiftungsrechts in Deutschland unterbreitet. Es wurde verdeutlicht, dass die deutschen Gesetze zu niedrige Anforderungen aufweisen, um eine adäquate Überwachung von zumeist gemeinwohlorientierten NPO zu gewährleisten. Die bisherigen Reformversuche im deutschen Stiftungs- und Vereinsrecht sind im Vergleich zu Österreich und der Schweiz als rudimentär zu qualifizieren, da sich die Organisationsstrukturen von NPO aufgrund einer verstärkten wirtschaftlichen Betätigung den gewinnorientierten Unternehmen stetig anpassen. Zudem ist aufgrund der treuhänderischen Vermögensverwaltung eine strengere Überwachung durch externe Instanzen notwendig. Dieses Bedürfnis nach Kontrolle wird insbesondere durch die fehlenden Beteiligungsverhältnisse verstärkt, die keine Überwachung im Sinne eines Marktes für Unternehmenskontrolle zulassen. Deshalb ist eine zweckentsprechende externe Corporate Governance auch für NPO sehr wichtig. Insgesamt ist bei der Lösung dieser Problematik einerseits auf die Reduktion von Informationsasymmetrien zwischen den jeweiligen Prinzipalen und Agenten abzustellen und andererseits sind die besonderen Bedürfnisse des Nonprofit-Sektors zu berücksichtigen. Insofern wurden vor dem Hintergrund der spezifischen Prinzipal-Agenten-Konflikte in Stiftungen und Vereinen mögliche Reformvorschläge für eine solche Lösung vorgestellt. Zusammenfassend stellt Abbildung 8 die in den vorangegangenen Abschnitten entwickelten Reformvorschläge zur Verbesserung der externen Kontrollmöglichkeiten von NPO dar.

## Reformvorschläge zur Verbesserung der externen Corporate Governance von Stiftungen und Vereinen

	kaufmännische Berichterstattung	Prüfung	Rechnungslegungs-publizität
<b>Kleine NPO</b>		Interne Revision	Offenlegung auf der Homepage
<b>Mittelgroße NPO</b>	Bilanz, GuV, Anhang & Tätigkeitsbericht	Jahresabschlussprüfung	Offenlegung des Jahresabschlusses im Bundesanzeiger sowie auf der Homepage
<b>Große NPO</b>	Bilanz, GuV, Anhang, Tätigkeitsbericht & Kapitalflussrechnung	Jahresabschluss- & Tätigkeitberichtsprüfung	

Abbildung 8: Überblick der Reformansätze im Stiftungs- und Vereinsrecht

Quelle: Eigene Darstellung

Um den Besonderheiten des dritten Sektors gerecht zu werden und eine internationale Weiterentwicklung in diesem Bereich zu forcieren, ist daher die Einführung gesetzlicher Regelungen und Anreizmechanismen notwendig, die eine umfassende Kommunikation mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen schaffen. Allerdings ist bei der Einführung verbindlicher Vorschriften stets darauf zu achten, dass einerseits die Bemühungen zur europäischen Harmonisierung des Stiftungsrechts durch die EU-Kommission nicht unterminiert werden und dass andererseits der Dritte Sektor nicht überreguliert wird, da neue Corporate Governance-Regelungen ggf. zusätzliche Agency-Kosten verursachen. Bei der konkreten Umsetzung der Vorschläge ist von großer Wichtigkeit, dass die angesprochenen Reformvorschläge nicht beeinträchtigend, sondern fördernd auf die gemeinwohlorientierte Tätigkeit wirken, so dass die Leitungsorgane nicht zu einer Nichtbeachtung oder Umgehung verleitet oder das Mitwirken von ehrenamtlichen Mitarbeitern und anderen zum freiwilligen Engagement bereiten Personen behindert werden. Der Nutzen der externen Kontrolle von NPO liegt insoweit in einer transparenten Darstellung der Rechtschaffenheit der Organisation und deren Leitung. Dies führt insgesamt zu einer Image- sowie Wertsteigerung und trägt darüber hinaus zur Vermeidung von Schieflagen bei. Eine angemessene externe Corporate Governance von NPO bezieht dabei insbesondere die Stärkung der Reputation und der Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit. Daher ist die Einführung adäquater Corporate Governance-Strukturen notwendig, die neben internen Überwachungs- und Führungsmechanismen, besonders auch externe Überwachungsmöglichkeiten im Rahmen einer modernen Berichterstattung sowie eine ordnungsgemäße und verlässliche Überprüfung der Finanz- und Tätigkeitsberichte sowie eine entsprechende Publizität beinhalten, um das unabdingbare Vertrauen in den Dritten Sektor zu stärken.

### Abstract

*Ira Führer and Remmer Sassen; Reform Proposals to Improve the External Corporate Governance of Nonprofit Foundations and Associations*

*Nonprofit Governance; Nonprofit Association; Nonprofit Foundation; Financial Reporting; Auditing; Publicity; Public Monitoring*

*As in other areas, there were recently scandals about embezzlement and accusations regarding the lack of transparency in the growing nonprofit sector. From this arises the requirement of corporate governance regulations in the context of the principal-agent theory. Because of the necessity to reform German foundation and association law as well as the EU harmonization efforts, this paper develops reform proposals to improve the external corporate governance of nonprofit foundations and associations regarding their financial reporting, auditing, publicity and public monitoring.*

## Literaturverzeichnis

- Achtleitner, A.-K./Charifzadeh, M., Stiftungen in Deutschland – Reformbestrebungen in der Rechnungslegung. Rechnungslegung künftig nach Handelsgesetzbuch (HGB)?, in: ST 74 (2000), S. 111-117.
- Adams, M./Maßmann, J., Vereinsreform in Deutschland, in: ZRP 35 (2002), S. 128-132.
- Andeßner, R. C./Stötzer, S., Non-Profit-Governance. Strategische Steuerung und Überwachung im Lichte der Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen, in: Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich. Zeitschrift der Gesellschaft für das öffentliche Haushaltswesen 48 (2007), S. 105-122.
- Andrick, B./Suerbaum, J., Das Gesetz zur Modernisierung des Stiftungsrechts, in: NJW 55 (2002), S. 2905-2910.
- Ballwieser, W., Zur Frage der Rechtsform-, Konzern- und Branchenunabhängigkeit der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung, in: Försche, G./Kaiser, K./Moxter, A. (Hrsg.), Rechenschaftslegung im Wandel. FS Budde, München 1995, S. 42-66.
- Bassen, Y., Internationale Rechnungslegung von Nonprofit-Organisationen, 1. Auflage, Köln 2012.
- Behrmann, M./Sassen, R., Analyse des Vorschlags für eine Verordnung zum Statut einer Europäischen Stiftung. Auswirkungen auf die Rechnungslegung, Prüfung und Aufsicht deutscher Stiftungen, erscheint in: ZCG 9 (2014), S. 1-20.
- BMJ (Bundesministerium der Justiz), Bericht der Bund-Länder-Arbeitsgruppe Stiftungsrecht vom 19.10.2001, abrufbar unter: <http://www.bmj.bund.de/files/-/405/Abschlussbericht.pdf> (24.4.2009), S. 1-177.
- BR-Drucks. 74/12, Deutscher Bundesrat (Hrsg.), Beschluss des Bundesrates. Vorschlag für eine Verordnung des Rates über das Statut der Europäischen Stiftung (FE), BR-Drucks. 74/12 (Beschluss) vom 31.3.2012, abrufbar unter: [http://www.bundesrat.de/cln\\_350/nn\\_1934482/SharedDocs/Drucksachen/2012/0001-0100/74-12\\_28B\\_29\\_templateId=raw,property=publicationFile.pdf?J2=14-12%28B%29.pdf](http://www.bundesrat.de/cln_350/nn_1934482/SharedDocs/Drucksachen/2012/0001-0100/74-12_28B_29_templateId=raw,property=publicationFile.pdf?J2=14-12%28B%29.pdf) (22.3.2013), S. 1-8.
- BT-Drucks. 13/9320, Deutscher Bundestag (Hrsg.), Gesetzesentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Förderung des Stiftungswesens (StiftFördG), BT-Drucks. 13/9320 vom 1.12.1997, abrufbar unter: <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/13/093/1309320.pdf> (22.3.2013), S. 1-16.
- BT-Drucks. 14/2029Deutscher Bundestag (Hrsg.), Antrag der Bundesregierung, Ein modernes Stiftungsrecht für das 21. Jahrhundert, BT-Drucks. 14/2029 vom 9.11.1999, abrufbar unter: <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/14/020/1402029.pdf> (22.3.2013), S. 1-12.
- BT-Drucks. 14/5811, Deutscher Bundestag (Hrsg.), Gesetzesentwurf der Bundesregierung, Entwurf eines Gesetzes für eine Reform des Stiftungszivilrechts (Stiftungsrechtsreformgesetz), BT-Drucks. 145811 vom 4.4.2001, abrufbar unter: <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/14/058/1405811.pdf> (22.3.2013), S. 1-8.
- Bundesverband deutscher Stiftungen, Stiftungsjahr 2008, Jahrbuch des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen e. V., Berlin 2009.
- Carstensen, C., Vermögensverwaltung, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 533-563.
- Donschen, A., Die genossenschaftliche Pflichtprüfung. Vergleich mit Vereins- und Aktienrecht, Aachen 2008.
- Doppstadt, J., Abweichende Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) für Stiftungen?, in: Walz, W. R. (Hrsg.), Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor, München 2004, S. 139-155.
- Ebers, M., Die genossenschaftliche und vereins-rechtliche Prüfung in Österreich und in der Schweiz – Reformvorschläge für das deutsche Genossenschafts- und Vereinsrecht, in: Walz, W. R./Bösche, B. (Hrsg.), Wie viel Prüfung braucht der Verein – wie viel Prüfung verträgt die Genossenschaft?, Hamburg 2005, S. 55-84.
- Freidank, C.-Chr./Sassen, R., Regulierungstheoretischer Ansatz des Controllings: Notwendigkeit einer Weiterentwicklung von Unternehmensführung und -überwachung, in: Freidank, C.-Chr./Velte, P. (Hrsg.), Corporate Governance, Abschlussprüfung und Compliance. Neue Entwicklungen aus nationaler und internationaler Sicht, Berlin 2012, S. 161-189.
- Führer, I./Sassen, R., Anforderungen an externe Corporate-Governance-Strukturen in Stiftungen. Reformbedarf des Stiftungsrechts hinsichtlich Rechnungslegung, Prüfung und Aufsicht, in: ZCG 5 (2010), S. 227-236.

## Reformvorschläge zur Verbesserung der externen Corporate Governance von Stiftungen und Vereinen

- Führer, I./Sassen, R., Externe Elemente der Corporate Governance von Stiftungen und Vereinen im internationalem Vergleich. Implikationen aus Österreich und der Schweiz für Reformansätze in Deutschland, in: ZögU 35 (2012), S. 216-236.
- Goerdeler, R., Publizität der Rechnungslegung im Rückblick und Ausblick, in: Moxter, A./Müller, H.-P./Windmöller, R./Wysocki, K. v. (Hrsg.), Rechnungslegung. Entwicklung bei der Bilanzierung und Prüfung von Kapitalgesellschaften. FS Forster, Düsseldorf 1992, S. 235-252.
- Goerdeler, R., Rechnungslegung und Prüfung im Gemeinnützigenbereich, in: Ballwieser, W./Böcking, H.-J./Druckarczyk, J./Schmidt, R. H. (Hrsg.), Bilanzrecht und Kapitalmarkt, FS Moxter, Düsseldorf 1994, S. 720-746.
- Heermann, P. W., Die geplante Reform des deutschen Vereinsrechts, in: ZHR 170 (2006), S. 247-295.
- Heinemann, M., Die Prüfung der Stiftung, in: IDW (Hrsg.), Stiftungen. Rechnungslegung, Kapitalerhaltung, Prüfung und Besteuerung, Düsseldorf 1997, S. 127-141.
- Hippel, T. v., Grundprobleme von Nonprofit-Organisationen. Eine zivilrechtsdogmatische, steuerrechtliche und rechtsvergleichende Untersuchung über Strukturen, Pflichten und Kontrollen und wirtschaftliche Tätigkeit von Vereinen und Stiftungen, Tübingen 2007.
- Hofstetter, K., Corporate Governance- Herausforderung für Stiftungen, in: Egger, P. (Hrsg.), Stiftungsparadies Schweiz. Zahlen, Fakten und Visionen. Zwischen unternehmerischen und gemeinnützigem Handeln, Basel 2004, S. 43-52.
- Hopt, K. J., Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen, in: Hopt, K. J./Hippel, T. v./Walz, W. R. (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Theorien – Analysen – Corporate Governance, Tübingen 2005, S. 243-258.
- Hüttemann, R., Die EU entdeckt die Zivilgesellschaft – zum Vorschlag der Kommission für eine Europäische Stiftung, in: EuZw 23 (2012), S. 441-443.
- Hüttemann, R., Zur Rechnungslegung von Stiftungen – Anmerkungen zum IDW ERS HFA 5, in: DB 66 (2013), S. 1561-1570.
- IDW PS 740, Prüfung von Stiftungen, in: FN-IDW o. Jg. (2000), S. 142-150.
- IDW PS 750, Prüfung von Vereinen, in: FN-IDW o. Jg. (2006), S. 351-358, 580-581 und (2011), S. 113-114.
- IDW RS HFA 5, Rechnungslegung von Stiftungen, in: FN-IDW o. Jg. (2014), S. 61-75.
- IDW RS HFA 14, Rechnungslegung von Vereinen, in: FN-IDW o. Jg. (2014), S. 75-84.
- IDW RS HFA 21, Besonderheiten der Rechnungslegung Spenden sammelnder Organisationen, in: FN-IDW o. Jg. (2010), S. 201-210.
- Jost, P. J., Transaktionskostentheorie, in: Schreyögg, G./Werder, A. von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004, S. 1450-1458.
- Koch, C./Holt, T. v., Überlegungen zur verantwortungsvollen Führung von Stiftungen. Von der Corporate zur Non-profit Governance, in: Rote Seiten, Beilage zu Stiftung & Sponsoring 8 (2005), H. 1, S. 2-8.
- KOM (2005) 620, Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss. Prävention und Bekämpfung der Terrorismusfinanzierung durch bessere Koordinierung auf nationaler Ebene und größere Transparenz des gemeinnützigen Sektors, vom 29.11.2005. KOM (2005) 620 abrufbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUri-Serv/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0620:FIN:DE:PDF> (22.3.2012), S. 1-19.
- KOM (2012) 35, Europäische Kommission, Vorschlag für eine Verordnung des Rates über das Statut der Europäischen Stiftung (FE) vom 8.2.2012, COM (2012) 35, abrufbar unter: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/eufoundation/proposal\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/eufoundation/proposal_de.pdf) (22.3.2012), S. 1-41.
- Kopp, R., Corporate Governance, Compliance und Responsibility – Referenzsysteme für gute Unternehmensführung, in: ZögU 31 (2008), S. 427-437.
- Koss, C., Rechnungslegung der Stiftung, Düsseldorf 2003.
- Koss, C., Prinzipal-Agent-Konflikte in Nonprofit-Organisationen, in: Hopt, K. J./Hippel, T. v./Walz, W. R. (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Theorien – Analysen – Corporate Governance, Tübingen 2005, S. 197-219.
- Krause, N./Gräwe, D., Die Übertragung von Corporate-Governance-Modellen auf Nonprofit-Organisationen. Möglichkeiten und Grenzen, in: ZCG 6 (2011), S. 172-178.
- Kreutz, M., Verhaltenskodices als wesentliches Element von Corporate-Governance-Systemen in gemeinnützigen Körperschaften, in: ZRP 40 (2007), S. 50-54.
- Kußmaul, H./Meyering, S., Die Rechnungslegung von Stiftungen, in: DSIR 42 (2004), S. 371-376.
- Lehmann, M., Wesentliche Änderungen in der Spendenbilanzierung durch den neuen IDW-Standard RS HFA 21. Eine kritische Würdigung im Lichte der Praxis, in: DB 63 (2010), S. 2513-2518.
- Lex, P., Rechnungslegung und Prüfung aus Sicht der Stiftung, in: IDW (Hrsg.), Stiftungen. Rechnungslegung, Kapitalerhaltung, Prüfung und Besteuerung, Düsseldorf 1997, S. 153-163.
- Ley, U., Fragen der handelsrechtlichen Rechnungslegung gemeinnütziger Institutionen, in: Herzig, N./Günkel, M./Niemann, U. (Hrsg.), Steuerberater-Jahrbuch 1998/1999, Köln 1999, S. 301-322.
- Littkemann, J./Sunderdiek, B., Der Verein – Rechtsgrundlagen zur Besteuerung, Rechnungslegung und Publizität, in: BBK o.Jg. (1999), S. 993-1004.
- Löwe, M., Rechnungslegung von Nonprofit-Organisationen. Anforderungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der Regelungen in Deutschland, USA und Großbritannien, Berlin 2003.

- Lück, N. C., Die Anwendbarkeit des Corporate-Governance-Kodex auf Stiftungen, Berlin 2008.
- Lutter, M., Zur Rechnungslegung und Publizität gemeinnütziger Spenden-Vereine, in: BB 43 (1988), S. 489-497.
- Mansch, H./Stolberg, K./Wysocki, K. v., Die Kapitalflussrechnung als Ergänzung des Jahres- und Konzernabschlusses – Anmerkungen zur gemeinsamen Stellungnahme HFA 1/1995 des Hauptfachausschusses und der Schmalenbach-Gesellschaft, in: WPg 48 (1995), S. 185-203.
- Mattheus, D., Eckpfeiler einer stiftungsrechtlichen Publizität, in: DStR 41 (2003), S. 254-259.
- Maydell, O. v., Statement Ärzte ohne Grenzen: Prüfungsbesonderheiten bei gemeinnützigen Vereinen, in: Walz, W. R. / Bösche, B. (Hrsg.), Wie viel Prüfung braucht der Verein – wie viel Prüfung verträgt die Genossenschaft?, Hamburg 2005, S. 143-151.
- Merl, F., Die Rechnungslegung der Stiftung, in: IDW (Hrsg.), Stiftungen. Rechnungslegung, Kapitalerhaltung, Prüfung und Besteuerung, Düsseldorf 1997, S. 95-125.
- Merl, F., Die Rechnungslegung und Prüfung von Stiftungen, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 889-918.
- Müller, K., FER 21 – Rechnungslegung für gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen. Durchdenken des Rechnungswesens als spannenden und lohnenden Prozess, in: ST 76 (2002), S. 545-551.
- Müller, K., Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen. Swiss GAAP FER 21, in: ST 83 (2009), S. 202-206.
- Nissel, R., Das neue Stiftungsrecht. Stiftungen bürgerlichen Rechts, Baden-Baden 2002.
- Orth, M., Rechnungslegung und Transparenz – eine Übersicht über die geltende stiftungsrechtliche Rechtslage, insbesondere nach den Landesstiftungsgesetzen, in: Walz, W. R. (Hrsg.), Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor, München 2004, S. 27-73.
- Orth, M., Aktuelle Entwicklungen im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht, in: Stiftung & Sponsoring 10 (2010), Heft 4, S. 2-15.
- Ott, C., Corporate Governance und Corporate Social Responsibility im Nonprofit-Bereich, in: Schmidt-Trenz, H.-J./Stober, R. (Hrsg.), Jahrbuch Recht und Ökonomik des Dritten Sektors 2009/2010 (RÖDS). Welche Aufsicht braucht der Dritte Sektor, 1. Auflage, Baden-Baden 2010, S. 11-33.
- Pfaff, D./Stefani, U., Principal-Agent-Theorie, in: Freidank, C.-Chr./Lachnit, L./Tesch, J. (Hrsg.), Vahlens Großes Auditing Lexikon, München 2007, S. 1048-1049.
- Picot, A./Schuller, S., Transaktionskosten, in: Küpper, H.-U./Wagenhofer, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Aufl., Stuttgart 2002, S. 1966-1978.
- Pues, L./Scheerbarth, W., Gemeinnützige Stiftungen im Zivil- und Steuerrecht, München 2008.
- Reichmann, T./Lange, C., Kapitalflußrechnung und Wertschöpfungsrechnung als Ergänzungsrechnung des Jahresabschlusses im Rahmen einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung, in: ZfB 50 (1980), S. 518-542.
- Reinhart, A., in der Podiumsdiskussion: Zwischen Selbstregulation und staatlicher Stiftungsaufsicht, in: Egger, P. (Hrsg.), Stiftungsparadies Schweiz. Zahlen, Fakten und Visionen. Zwischen unternehmerischen und gemeinnützigem Handeln, Basel 2004, S. 121-135.
- Sassen, R., Fortentwicklung der Berichterstattung und Prüfung von Genossenschaften. Eine betriebswirtschaftliche und empirische Analyse vor dem Hintergrund des genossenschaftlichen Förderauftrags, Wiesbaden 2011.
- Sassen, R., Integration des Controllings in das Corporate Governance-System einer Aktiengesellschaft, in: Zeitschrift Controlling 24 (2012), S. 323-329.
- Sassen, R./Führer, I./Behrmann, M., Aktuelle nationale und internationale Entwicklungen zur Rechnungslegung von Stiftungen, in: BB 69 (2014), S. 619-622.
- Sandberg B., Anforderungen an den Jahresabschluss der Stiftung. Zugleich eine Stellungnahme zum Verlautbarungsentwurf des HFA, in: DÖV 52 (1999 a), S. 404-412.
- Sandberg, B., Die IAS – Vorbild für die Rechnungslegung der Stiftung?, in: ZögU 22 (1999 b), S. 199-211.
- Sandberg, B., Rechnungslegung von Stiftungen – Überlegungen zur Anwendung handelsrechtlicher Vorschriften, in: ZHR 164 (2000), S. 155-175.
- Schindler, A., Transparenz und Rechenschaftslegung von Stiftungen, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 273-291.
- Schlüter, A., Stiftungsrecht zwischen Privatautonomie und Gemeinwohlinbindung. Ein Rechtsvergleich Deutschland, Frankreich, Italien, England, USA, in: Horn, N./Baur, J. F./Hobe, S. (Hrsg.), Schriften des Rechtszentrums für Europäische und Internationale Zusammenarbeit, Band 21, München 2004.
- Schneider, J./Bieneck, H. J., Corporate Governance – Etymologie und Theorieentwicklung, in: Voggensperger, R. C./Bieneck, H. J./Schneider, J./Thaler, G. O. (Hrsg.), Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien 2004, S. 25-44.
- Schneider, J./Minnig, C./Freiburghaus, M., Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen, Bern 2007.
- Schnurbein, G. von/Fritz, T., Foundation Governance im Kontext von Reputation und Legitimation, in: ZögU 35 (2012), S. 61-75.
- Schuh, A., Kontrollprobleme in Nonprofit-Organisationen und Lösungsansätze, in: Hopt, K. J./Hippel, T. v./Walz, W. R. (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Theorien – Analysen – Corporate Governance, Tübingen 2005, S. 221-241.
- Segna, U., Vereinsrechtsreform, in: NZG 5 (2002), S. 1048-1055.

## Reformvorschläge zur Verbesserung der externen Corporate Governance von Stiftungen und Vereinen

- Segna, U., Rechnungslegung und Prüfung von Vereinen – Reformbedarf im deutschen Recht, in: Walz, W. R./Bösche, B. (Hrsg.), *Wie viel Prüfung braucht der Verein – wie viel Prüfung verträgt die Genossenschaft?*, Hamburg 2005, S. 7-30.
- Speckbacher, G./Pfaffenzeller, H., Die Governance von Nonprofit-Organisationen aus Sicht eines ökonomischen Stakeholder-Ansatzes, in: Witt, D./Purtschert, R./Schauer, R. (Hrsg.), *Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen*. 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher, Wiesbaden 2004, S. 187-211.
- Spiegel, H., Auf dem Weg zur Pflichtoffenlegung?. Rückblick, Draufblick, Ausblick, in: *Stiftung & Sponsoring* 11 (2008), S. 36.
- Spiegel, H./Römer, S., Die Realisierung von Spendenerträgen in der Rechnungslegung von Spenden sammelnden Organisationen, in: npo 2 (2010), S. 100-105.
- Stöber, M., Die geplante Europäische Stiftung, in: DStR 50 (2012), S. 804-808.
- Strachwitz, R., Verschwiegenheit und Transparenz gemeinwohlorientierter Akteure, in: Walz, W. R. (Hrsg.), *Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor*, München 2004, S. 203-214.
- Thaler, G. O./Voggensprenger, R. C., Gutes besser tun – aber wie?. Corporate Governance als Impuls für eine zeitgemäss Ausgestaltung von Nonprofit-Organisationen in der Schweiz, in: Voggensprenger, R. C./Bienek, H. J./Schneider, J./Thaler, G. O. (Hrsg.), *Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen*, Bern 2004, S. 61-96.
- Ulrich, P., Entwicklungserspektiven der Corporate Governance. Forschung und Praxis in Deutschland, in: WiSt 38 (2009), S. 530-533.
- Veltmann, T., *Corporate Governance und Stiftungen*, in: Werner, O./Saenger, I. (Hrsg.), *Die Stiftung. Steuern, Recht, Wirtschaft. Stiftungsrecht*, Berlin 2008, S. 365-390.
- Walter, O./Golpayegani, I. N., Die kaufmännische Rechnungslegung bei rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts, in: DStR 38 (2000), S. 701-708.
- Walz, W. R., Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor, in: Walz, W. R. (Hrsg.), *Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor*, München 2004, S. 1-13.
- Walz, W. R., Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen, in: Hopt, K. J./Hippel, T. v./Walz, W. R. (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Theorien – Analysen – Corporate Governance*, Tübingen 2005, S. 259-281.
- Weitemeyer, B., Der Kommissionsvorschlag zum Statut einer Europäischen Stiftung, in: NZG 15 (2012), S. 1001-1010.
- Werder, A. v., Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance, in: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./Werder, A. v. (Hrsg.), *Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*, Köln 2003, S. 3-27.
- Wilke, B., DZI Spenden-Siegel – Konzept, Erfahrungen und internationaler Vergleich, in: Walz, W. R. (Hrsg.), *Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor*, München 2004, S. 177-191.
- Witt, M., Die Außenbeziehung von und Corporate Governance Fragen in wirtschaftlich tätigen Nonprofit-Organisationen. Eine Untersuchung wirtschaftlich tätiger Stiftungen und Vereine aus ökonomischer und rechtlicher Perspektive, Berlin/Kiel 2007.
- Zimmermann, K., Die Entwicklung des Stiftungsrechts 2011/2012, in: NJW 65 (2012), S. 3277-3283.
- Zöbli, D., *Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen. Ein praktischer Kommentar zu Swiss GAAP FER 21*, Zürich 2007.