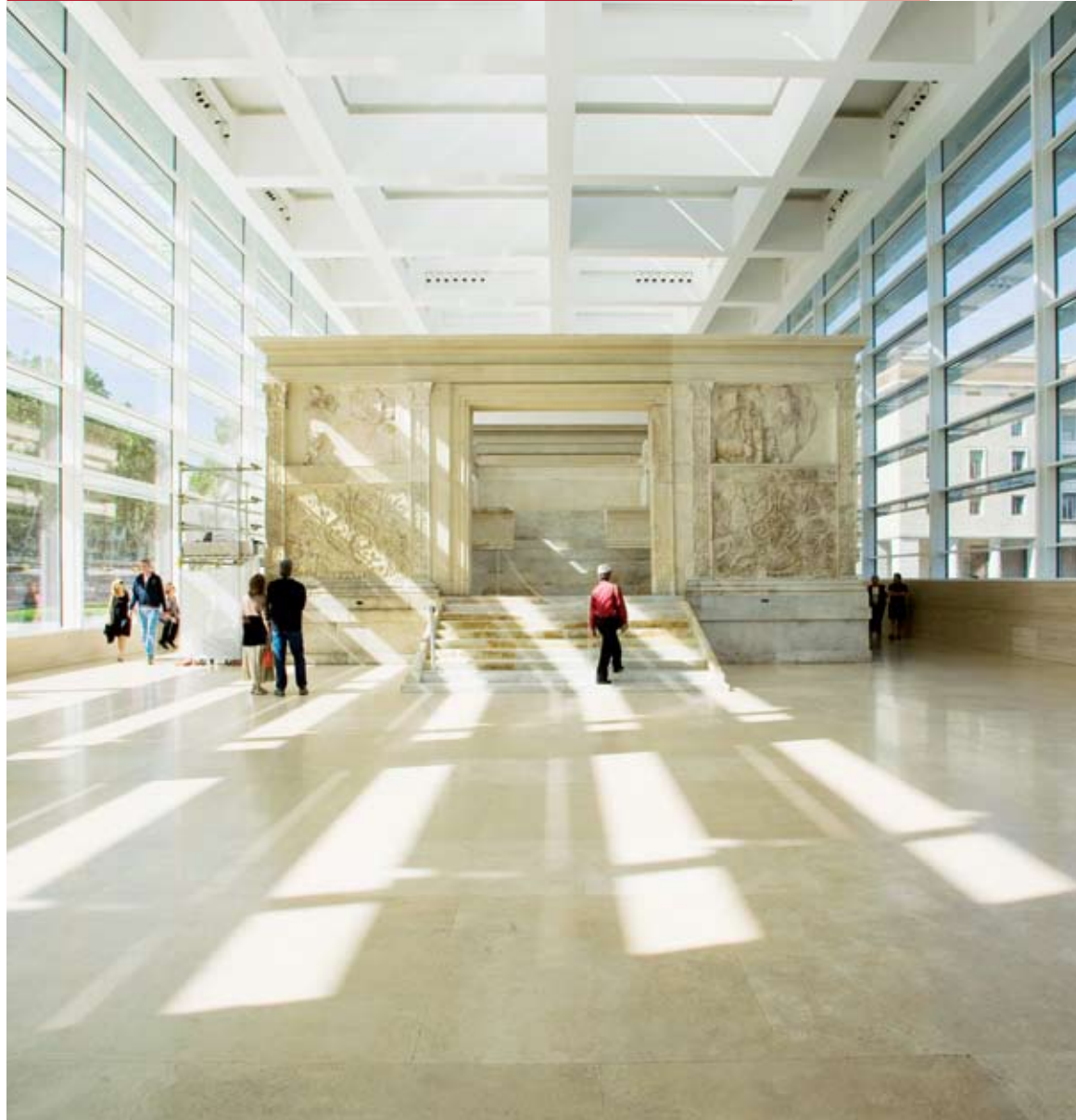


Die Corporate-Governance-Praxis in spendensammelnden Organisationen

*Empirische Befunde
zum aktuellen Stand der
Corporate Governance
im Non-Profit-Sektor*



Die Corporate-Governance- Praxis in spendensammelnden Organisationen

*Empirische Befunde
zum aktuellen Stand der
Corporate Governance
im Non-Profit-Sektor*



Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Georg-August-Universität Göttingen

Von Dr. Jan Simon Busse und Dr. Patricia Siebart

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Verlags nicht gestattet. Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Vorwort

Die Diskussion um Corporate Governance im Sinne verantwortungsvoller Führung und Leitung von Nonprofit-Organisationen wird in Fachkreisen insbesondere im angelsächsischen Raum schon seit längerem geführt. Aufgrund der unterschiedlichen externen Anspruchsgruppen dieser Organisationen sind die Fragen der Führung auch von besonderer öffentlicher Relevanz. Gerade Kritik an der Leitung und Führung führt immer wieder zu negativen Medienberichten, insbesondere rückt daher auch die Transparenz über Führung und Leitung einzelner Organisationen in den Blickpunkt des öffentlichen Interesses.

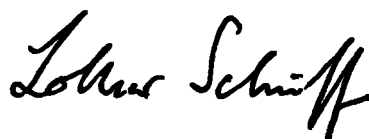
Mittlerweile ist eine Vielzahl von Kodizes für Nonprofit-Organisationen entstanden, die sowohl auf Forschungsergebnisse als auch Best Practice Standards Bezug nehmen und so Anhaltspunkte für eine gute Corporate Governance liefern. Vor allem größere Organisationen orientieren sich dabei verstärkt an vorhandenen Standards oder haben eigene Kodizes entwickelt.¹ Nicht nur die Kodizes, sondern auch die konkrete Ausgestaltung der Corporate Governance in den Organisationen spiegeln die spezifischen internen und externen Anforderungen wider. Die Organisationen beziehen bei der Ausgestaltung ihrer Corporate Governance ihre spezifischen Anforderungen mit ein, ohne privatwirtschaftliche Muster unreflektiert zu übernehmen.

Die vorliegende Studie liefert hierzu differenzierte Erkenntnisse, die auf einer Befragung von über 600 spendensammelnden Organisationen in Deutschland basieren.

Wir wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine anregende und informative Lektüre.



Frank Weise
Partner
PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Prof. Dr. Lothar Schruff
Georg-August-Universität Göttingen

¹ Vgl. ifm Mannheim & PwC (2010): Trends der Professionalisierung in Nonprofit-Organisationen, S. 13ff.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
A Einleitung.....	11
B Konzeption der Studie	14
1 Methodik	15
2 Stichprobe.....	15
C Befunde.....	17
1 Organisationsstruktur	18
2 Corporate Governance Kodizes in spendensammelnden Organisationen	21
3 Rechnungslegung	25
4 Entscheidungs- bzw. Führungsorgan	27
5 Kontrollorgan.....	32
6 Abschlussprüfung	35
D Ausblick	36
Literaturverzeichnis	38
Über uns	41
Ansprechpartner.....	42

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Erfasste spendensammelnde Organisationen aufgegliedert nach Branchenzugehörigkeit	16
Abb. 2	Aufteilung der erfassten spendensammelnden Organisationen nach Gesamteinnahmen für das Jahr 2009	16
Abb. 3	Vorstand und Geschäftsführung als Entscheidungs- bzw. Führungsorgan von spendensammelnden Organisationen für das Jahr 2008.....	18
Abb. 4	Vorstand und Geschäftsführung als Entscheidungs- bzw. Führungsorgan von spendensammelnden Organisationen für das Jahr 2009.....	19
Abb. 5	Vorhandensein von Kontrollorganen bei spendensammelnden Organisationen in den Jahren 2008 und 2009	19
Abb. 6	Zukünftige Einrichtung eines Kontrollorgans	20
Abb. 7	Vorhandensein von Corporate Governance-Grundsätzen bei spendensammelnden Organisationen für das Jahr 2008.....	22
Abb. 8	Vorhandensein von Corporate Governance-Grundsätzen bei spendensammelnden Organisationen und Organisationen der freien Wohlfahrtspflege für das Jahr 2009	22
Abb. 9	Aufteilung der Organisationen, die keine Corporate Governance-Grundsätze haben, nach Gesamteinnahmen für das Jahr 2009.....	22
Abb. 10	Planung der Ausarbeitung von Corporate Governance-Grundsätzen	23
Abb. 11	Bezugnahme auf die Corporate Governance der Organisation im Geschäftsbericht für das Jahr 2008	23
Abb. 12	Bezugnahme auf die Corporate Governance der Organisation im Geschäftsbericht für das Jahr 2009	24
Abb. 13	Zugänglichkeit der Corporate Governance-Grundsätze für Stakeholder im Jahr 2008.....	24
Abb. 14	Zugänglichkeit der Corporate Governance-Grundsätze für Stakeholder im Jahr 2009	24
Abb. 15	Vorhandensein von organisationseigenen Regelungen zur Behandlung von Interessenkonflikten bei Mitgliedern der Entscheidungs- bzw. Führungsorgane im Jahr 2008	27

Abb. 16	Vorhandensein von organisationseigenen Regelungen zur Behandlung von Interessenkonflikten bei Mitgliedern der Entscheidungs- bzw. Führungsorgane im Jahr 2009	27
Abb. 17	Planung der Entwicklung von organisationseigenen Regelungen zur Behandlung von Interessenkonflikten bei Mitgliedern der Entscheidungs- und Führungsorgane	28
Abb. 18	Vorhandensein einer variablen Vergütung von Mitgliedern der Entscheidungs- bzw. Führungsorgane im Jahr 2008	29
Abb. 19	Vorhandensein einer variablen Vergütung von Mitgliedern der Entscheidungs- bzw. Führungsorgane im Jahr 2009	29
Abb. 20	Veröffentlichung der Gesamtvergütungen der Mitglieder der Entscheidungs- bzw. Führungsorgane getrennt nach fixen und variablen Vergütungselementen in individualisierter Form im Jahr 2008	30
Abb. 21	Veröffentlichung der Gesamtvergütungen der Mitglieder der Entscheidungs- bzw. Führungsorgane getrennt nach fixen und variablen Vergütungselementen in individualisierter Form im Jahr 2009	30
Abb. 22	Vorhandensein von Kriterien zur Auswahl der Mitglieder des Kontrollorgans im Jahr 2008	32
Abb. 23	Vorhandensein von Kriterien zur Auswahl der Mitglieder des Kontrollorgans im Jahr 2009	32
Abb. 24	Unabhängigkeit der Mehrheit der Mitglieder des Kontrollorgans im Jahr 2008	33
Abb. 25	Unabhängigkeit der Mehrheit der Mitglieder des Kontrollorgans im Jahr 2009	33
Abb. 26	Vorhandensein von organisationseigenen Regeln zur Sicherstellung, dass Mitglieder des Kontrollorgans nur eine beschränkte Anzahl an Kontrollmandaten ausüben dürfen für die Jahre 2008 und 2009	33
Abb. 27	Regelmäßige Beurteilung von Mitgliedern des Entscheidungs- bzw. Führungsorgans durch das Kontrollorgan anhand eines Kriterienkatalogs im Jahr 2008	33
Abb. 28	Regelmäßige Beurteilung von Mitgliedern des Entscheidungs- bzw. Führungsorgans durch das Kontrollorgan anhand eines Kriterienkatalogs im Jahr 2009	34
Abb. 29	Planung der Entwicklung und der Anwendung eines Kriterienkatalogs zur Beurteilung der Leistung von Mitgliedern des Entscheidungs- bzw. Führungsorgans	34

Abb. 30 Prüfung der nach handelsrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften aufgestellten Rechnungslegungsinstrumente durch einen Wirtschaftsprüfer im Jahr 2008	35
Abb. 31 Prüfung der nach handelsrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften aufgestellten Rechnungslegungsinstrumente durch einen Wirtschaftsprüfer im Jahr 2008	35
Abb. 32 Erteilung eines Bestätigungsvermerks oder einer Bescheinigung im Jahr 2008	35
Abb. 33 Erteilung eines Bestätigungsvermerks oder einer Bescheinigung im Jahr 2009	35

Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Welche Aufgaben übernehmen das Kontrollorgan bzw. die Kontrollorgane?	21
Tab. 2 Aufstellung und Veröffentlichung von Rechnungslegungsinstrumenten für das Jahr 2008.....	26
Tab. 3 Aufstellung und Veröffentlichung von Rechnungslegungsinstrumenten für das Jahr 2009.....	26

A Einleitung

In den letzten Jahren intensivierte sich der wissenschaftliche Corporate Governance Diskurs in Deutschland und entwickelte sich von einem Spezialgebiet der akademischen Forschung hin zu einer wichtigen und eigenständigen Forschungsdisziplin.¹ Zunächst stand im Zentrum der theoretischen Corporate Governance Forschung die Diskussion um Kontroll- und Anreizmechanismen zur Reduzierung von Agency-Kosten, die aus der Trennung von Besitz und Kontrolle respektive aus der daraus entstehenden asymmetrischen Informationsverteilung resultieren.² Gleichzeitig schließt die Diskussion aber auch an die Forschungen zur Unternehmensführung an, referenziert auf Erkenntnisse der Organisationspsychologie und stellt vermehrt die Frage nach der Berücksichtigung verschiedener Interessengruppen für die Definition der Unternehmens- bzw. Organisationsziele.³ Speziell in Deutschland wurde Corporate Governance im Jahre 2002 mit der Einführung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) für börsennotierte Unternehmen zu einem öffentlichen und viel diskutierten Thema.⁴ Im Kern soll der DCGK mit seinen jeweiligen Empfehlungen und Anregungen zur Ausgestaltung von international-anerkannten Kontroll- und Anreizmechanismen (Best Practice) Kommunikations- und Qualitätssicherungsfunktionen für den deutschen Kapitalmarkt übernehmen. Im Auftrag der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex erstellt das Berlin Center of Corporate Governance (BCCG) zur Evaluierung der DCGK Akzeptanz jährliche Kodex Reports. So spricht beispielsweise der aktuelle Kodex-Report 2009 von einer insbesondere unter DAX Unternehmen sehr hohen Befolungsquote.⁵ Aufgrund der Kapitalmarktorientierung des DCGK umfassen diese Kodex-Reports (und darauf aufbauende Studien wie beispielsweise zur Performance Wirkung „guter“ Corporate Governance⁶) allerdings keine nicht-kapitalmarkt-orientierten Unternehmen (kleine und mittlere Unternehmen, die weder an der Börse gelistet sind noch Anleihen über den Kapitalmarkt heraus geben) sowie keine Nonprofit-Organisationen.

Allerdings besteht nicht nur bei kapitalmarktorientierten Unternehmen Bedarf an guter Corporate Governance.⁷ Denn neben der traditionellen Sichtweise der Agency-Beziehung (Prinzipal und Agent als Eigentümer und Manager), mit dem grundlegenden Merkmal der Trennung von Besitz und Kontrolle, existieren eine Reihe weiterer Agency-Beziehungen, wie beispielsweise zwischen Spendengeber und Spendensammler, oder Geber und Empfänger von Zuwendungen der öffentlichen Hand.⁸ Dementsprechend kann und muss auch für Nonprofit-Organisationen die Frage gestellt werden, wie die Corporate Governance (als Gesamtheit der organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung der Führung und Überwachung) heute ausgestaltet ist (Ist-Zustand) und zukünftig ausgestaltet werden sollte (Soll-Zustand). *In diesem Zusammenhang stellt Thomas Röhr vom Deutschen Fundraising Verband fest: „Spender wollen wissen, was mit ihrem Geld passiert.“⁹ Auch die aktuelle Berichterstattung über den Verein „Innocence in Danger“ hinsichtlich*

¹ Vgl. Beiner (2005), S. 1.

² Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 309.

³ Vgl. Siebart (2006), S. 3-7.

⁴ Vgl. Von Werder/Talaulicar (2003), S. 15; vgl. Cromme (2005), S. 364.

⁵ Vgl. Von Werder/Talaulicar (2009), S. 696.

⁶ Vgl. Bassen et al. (2006), Goncharov et al. (2006), Nowak et al. (2005).

⁷ Beispielsweise zeichnet PricewaterhouseCoopers seit 2005 deutsche Spendenorganisationen für eine vorbildliche Berichterstattung mit dem Transparenzpreis aus. Vgl. PwC (2010).

⁸ Vgl. Schillhofer (2003), S. 7; vgl. Busse (2010), S. 83ff.

⁹ WirtschaftsWoche Nr. 48, S. 32, 29.11.2010.

mangelnder Transparenz zeigt die Relevanz des Themas. Dominiert das Thema die angelsächsische Forschung zu Nonprofit-Organisationen seit langem, sind Untersuchungen zur Corporate Governance Praxis von Nonprofit-Organisationen im deutschen Schrifttum kaum vorhanden.¹⁰ Diese Studie soll einen Beitrag zur Schließung der bestehenden Forschungslücke leisten. Der Bereich der Nonprofit-Organisationen umfasst eine Vielzahl von unterschiedlichen Organisationen (z. B. humanitär-karitative Organisationen, Umweltschutzorganisationen, Wissenschaftsorganisationen, Sportvereine).¹¹ Dieser Beitrag beschränkt sich auf die Analyse spendensammelnder Organisationen. Diese decken fast das gesamte Spektrum der Nonprofit-Organisationen ab. So erstrecken sich die Aufgaben der hier untersuchten Organisationen darauf, das Handeln von staatlichen Institutionen und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zu stimulieren (z. B. im Bereich des Umweltschutzes), zu korrigieren (z. B. durch die Vertretung der Interessen von Minderheiten wie Ausländern, Behinderten, Kranken) und/oder zu ergänzen (z. B. bei Naturkatastrophen).¹²

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, auf Basis einer Fragebogenauswertung eine empirische Bestandsaufnahme zur Corporate Governance Praxis von spendensammelnden Organisationen in Deutschland zu erstellen und somit das Schrifttum in diesem Bereich maßgeblich zu erweitern. Zunächst werden im zweiten Kapitel einige Aspekte zur Konzeption der Studie erläutert, danach werden im dritten Kapitel die Befunde der Fragebogenauswertung entlang der sechs abgefragten Corporate Governance Kategorien präsentiert.

¹⁰ Beispielsweise untersuchen Lückerath-Rovers et al. (2009) in einem explorativen Untersuchungsrahmen (auf Grundlage des Dutch Non-executive Directors Survey) die Unterschiede zwischen non-executive directors (NED's) aus erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und aus Nonprofit-Organisationen.

¹¹ So ist eine Organisation nach Salamon/Anheier dann als Nonprofit-Organisation zu bezeichnen, wenn sie die Kriterien „Mindestmaß an formaler Organisation“, „Private (vom Staat getrennte) Trägerschaft“, „Gewinnausschüttungsverbot“, „Autonomie“ und „Freiwilligkeit“ zu einem Mindestmaß erfüllt (vgl. Salamon/Anheier (1996)).

¹² Ähnlich Schneider (1995), S. 623; Burens (1989), S. 814ff.

B Konzeption der Studie

1 Methodik

Die Bestandsaufnahme zur Corporate Governance Praxis von deutschen spendensammelnden Organisationen beruht auf der Auswertung einer Fragebogenumfrage. Da bisher weder im wissenschaftlichen Schrifttum noch im öffentlichen Raum ein einheitlich-akzeptierter Kriterienkatalog zur Corporate Governance Ausgestaltung dieser Organisationen existiert, orientiert sich der verwendete Fragebogen an den Inhalten vorhandener Corporate Governance-Grundsätze von spendensammelnden Organisationen (z. B. Diakonischer Corporate Governance Kodex (DGK)).¹³ Die berücksichtigten Kriterien mussten jeweils gewissen Plausibilitätsüberprüfungen standhalten; so dürften die verwendeten Kriterien nicht Gegenstand gesetzlicher oder regulatorischer Erfordernisse sein, müssen aber grundsätzlich mit dem jeweiligen Rechtstyp der Organisation vereinbar sein. Weiterhin mussten die Kriterien im Sinne einer Stakeholder Konzeption für spendensammelnde Organisationen (vor allem der Spender und die öffentliche Hand als Stakeholder mit gewissen Informationsbedürfnissen) kontroll- und incentivierungskonform sein. Insgesamt lassen sich die Kriterien in sechs inhaltliche Abschnitte unterteilen: (1) Organisationsstruktur, (2) Corporate Governance Kodizes in spendensammelnden Organisationen, (3) Rechnungslegung, (4) Entscheidungs- bzw. Führungsorgan, (5) Kontrollorgan und (6) Abschlussprüfung. Die jeweiligen Kriterien wurden für die Jahre 2008 und 2009 erhoben. Ziel der Fragebogenuntersuchung ist es, die freiwillige Adaption „grundsätzlicher“ Corporate Governance Kriterien auf der Ebene einzelner Organisationen zu analysieren.

2 Stichprobe

Zur Datengewinnung wurden im Zeitraum vom 29. September 2010 bis zum 31. Oktober 2010 insgesamt 608 deutsche spendensammelnde Organisationen angeschrieben und gebeten, den beigefügten Fragebogen auszufüllen und zurückzusenden. Da es in Deutschland kein Verzeichnis gibt, indem sämtliche deutsche spendensammelnde Organisationen verzeichnet sind, wurden im Rahmen der Studie sämtliche Organisationen angeschrieben: die (1) entweder das DZI Spendensiegel tragen (insgesamt 253 Organisationen, Stand: September 2010);¹⁴ und/oder (2) Mitglied beim Deutschen Spendenrat e. V. sind (insgesamt 71 Mitglieder, Stand: September 2010);¹⁵ und/oder (3) Mitglied beim Verband für Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V. sind (VENRO) (insgesamt 118 Mitglieder, Stand: September 2010);¹⁶ und/oder (4) Mitglied mit überregionaler Tätigkeit beim Paritätischen Wohlfahrtsverband sind (insgesamt 146 Mitglieder, Stand: September 2010);¹⁷ und/oder (5) Mitglied im Deutschen Naturschutzring sind (insgesamt 95 Mitglieder, Stand: September 2010).¹⁸ Diese Verzeichnisse wurden ausgewählt, da sie derzeit die umfassendsten Verzeichnisse von spendensammelnden Organisationen in Deutschland darstellen. Die Rohdatenerfassung wurde Ende Oktober 2010 abgeschlossen. In diesem Zeitraum sendeten von den insgesamt 608 angeschriebenen Organisationen

¹³ Insgesamt ist allerdings die Erstellung eines Kriterienkataloges zur Erfassung „guter“ Corporate Governance als kritisch zu erachten, da (zumindest für börsennotierte Unternehmen) weder auf normativer noch positivistischer Ebene gänzlich klar wäre, was „gute“ Corporate Governance konstituiert. Beispielsweise vgl. Bassen et al. (2006b); Bebchuk/Hamadini (2009).

¹⁴ Vgl. DZI (Hrsg.) (2009), S. 1ff.

¹⁵ Vgl. Deutscher Spendenrat e. V., alphabetische Mitgliederliste; abrufbar unter URL: <http://www.spendenrat.de/index.php?id=38,40,0,0,1,0> (abgerufen am 15. September 2010).

¹⁶ Vgl. VENRO, Mitglieder Datenbank; abrufbar unter URL: <http://www.venro.org/mitglieder.html> (abgerufen am 15. September 2010).

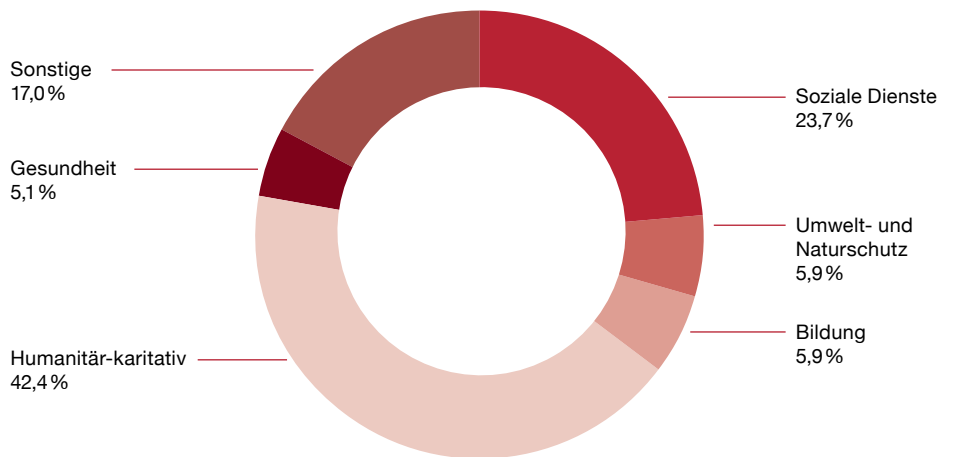
¹⁷ Vgl. Paritätischer Wohlfahrtsverband, Unsere Mitglieder; abrufbar unter URL: <http://www.der-paritaetische.de/unseremitglieder/> (abgerufen am 15. September 2010).

¹⁸ Vgl. Deutscher Naturschutzring, Mitglieder; abrufbar unter URL: <http://www.dnr.de/mitglieder/index.php> (abgerufen am 15. September 2010).

126 Organisationen den Fragebogen zurück.¹⁹ Acht Fragebögen konnten für die Untersuchung nicht berücksichtigt werden, da diese zum Großteil nicht bzw. nur unzureichend ausgefüllt wurden. Somit basiert die Untersuchung auf den Angaben von insgesamt 118 Organisationen (auswertbarer Rücklauf: 19,4%).

Von den insgesamt 118 Organisationen, deren Angaben in die Auswertung einfließen, ist der größte Teil mit 42,4% im humanitär-karitativen Bereich tätig. Abbildung 1 präsentiert einen Überblick zur Branchenzugehörigkeit. Diese Verteilung ist nicht repräsentativ für Nonprofit-Organisationen und auf die Stichprobenauswahl und den gesetzten Fokus zurückzuführen.²⁰

Abb. 1 Erfasste spendensammelnde Organisationen aufgegliedert nach Branchenzugehörigkeit



Gemäß Abbildung 2 lagen die Gesamteinnahmen für das Jahr 2009 bei 30,5% der 118 Organisationen im Jahr 2009 unter 1.000.000 Euro; bei 23,7% der 118 Organisationen im Bereich 1.000.000 Euro bis unter 10.000.000 Euro. Die Gesamteinnahmen von 25,4% der 118 Organisationen betragen im Jahr 2009 mehr als 10.000.000 Euro. Bei 20,4% der 118 Organisationen konnte keine Einordnung vorgenommen werden, da die entsprechenden Angaben nicht gegeben wurden.

Abb. 2 Aufteilung der erfassten spendensammelnden Organisationen nach Gesamteinnahmen für das Jahr 2009



¹⁹ Einige Organisationen sind Mitglied in zwei oder mehreren Verzeichnissen, so dass die angeschriebenen Organisationen (608) von der Summe der Mitglieder der einzelnen Verzeichnisse abweichen.

²⁰ Zur generellen Verteilung vgl. Zimmer, A. (2002).

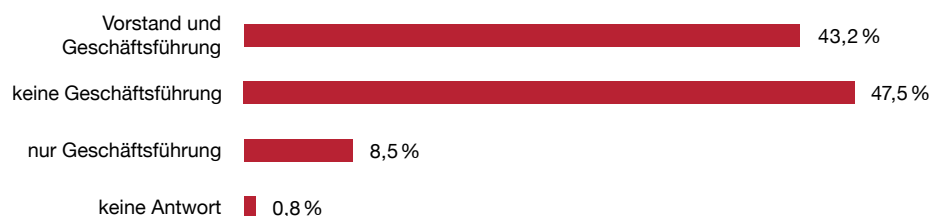
C Befunde

1 Organisationsstruktur

Spendensammelnde Organisationen treten vielfach in der Rechtsform des eingetragenen Vereins und der Stiftung des Privatrechts auf. Nach § 26 Abs. 3 BGB wird der Verein von seinem Vorstand vertreten. Im BGB ist nach § 30 BGB die Bestellung eines besonderen Vertreters neben dem Vorstand vorgesehen (z. B. hauptamtlicher Geschäftsführer), falls dies in der Satzung des Vereins entsprechend geregelt ist. Auch ist im BGB die Beschlussfassung durch den Vorstand geregelt. Dieses macht deutlich, dass der Gesetzgeber nicht von der Ausübung einer Aufsichtsfunktion durch den Vorstand, sondern von der Wahrnehmung der Exekutivaufgaben ausgeht. Für die Bestellung eines hauptamtlichen Geschäftsführers besteht zum einen die Möglichkeit, diesen in den Vorstand aufzunehmen oder ihn als besonderen Vertreter außerhalb des Vorstands mit der Besorgung von besonderen Aufgaben für den Verein zu betrauen. In diesem Fall würde der Geschäftsführer ergänzend zum Vorstand in direkter Unterordnung und nicht als gleichberechtigtes Mitglied tätig werden.

Nach § 81 BGB muss die rechtsfähige Stiftung des Privatrechts einen Vorstand haben. Die Stiftungssatzung kann neben dem Vorstand für bestimmte Geschäfte, vor allem die laufende Geschäftsführung, die Bestellung eines besonderen Vertreters vorsehen. Außer dem Vorstand und dem besonderen Vertreter können die Satzungen von Stiftungen zusätzlich noch weitere Organe vorsehen. Je nach Ausgestaltung in der Satzung haben diese Organe echte Entscheidungsbefugnis, indem sie beispielsweise den Vorstand in seiner Tätigkeit überwachen. In diesen Fällen handelt es sich um Kontrollorgane, die vielfach als Kuratorium, Verwaltungsrat oder Stiftungsbeirat bezeichnet werden. Neben den Kontrollorganen kann es auch beratende Organe geben, an deren Vorschläge der Vorstand aber nicht gebunden ist.²¹

Abb. 3 Vorstand und Geschäftsführung als Entscheidungs- bzw. Führungsorgan von spendensammelnden Organisationen für das Jahr 2008



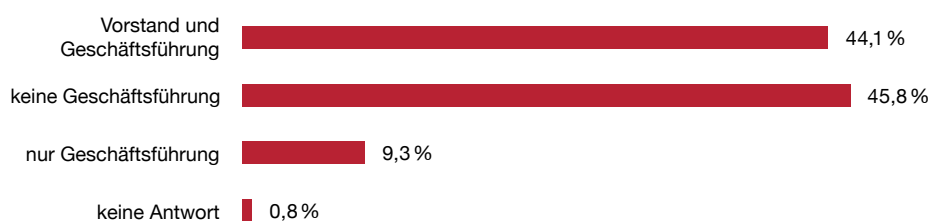
Hinsichtlich der Entscheidungs- bzw. Führungsorgane Vorstand²² und Geschäftsführung kommt die Studie gemäß Abbildung 3 zu dem Ergebnis, dass im Jahr 2008 bei 43,2% der 118 Organisationen der Vorstand sowie eine außerhalb des Vorstands bestellte Geschäftsführung Entscheidungs- bzw. Führungsaufgaben wahrnehmen. Bei 47,5% der 118 Organisationen wurde keine Geschäftsführung bestellt, so dass die Entscheidungs- bzw. Führungsaufgaben grundsätzlich alleine dem Vorstand obliegen; bei 8,5% der 118 Organisationen obliegen die Entscheidungs- bzw. Führungsaufgaben alleine einer außerhalb des Vorstands bestellten Geschäftsführung.

²¹ Vgl. Palandt/Heinrichs (2003), S. 54 sowie Schmidt (2001) S. 37f.

²² Der Begriff „Vorstand“ umfasst sowohl Vorstände als Exekutivorgane, die zusätzlich z. B. Präsidien als Kontrollorgane haben und Vorstände als Kontrollorgane, die zusätzlich über exekutive Geschäftsführungen verfügen.

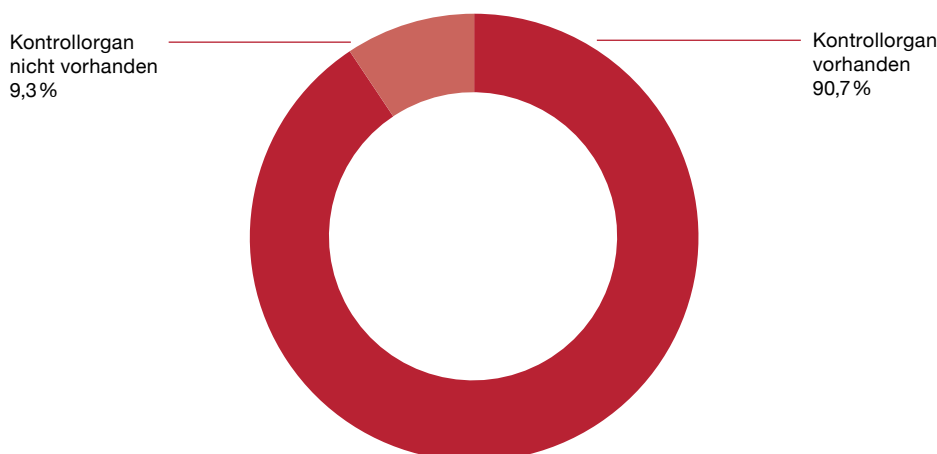
Für das Jahr 2009 ergibt sich hinsichtlich der Entscheidungs- bzw. Führungsorgane Vorstand und Geschäftsführung kaum eine Veränderung. So kommt die Studie gemäß Abbildung 4 zu dem Ergebnis, dass im Jahr 2009 bei 44,1% der 118 Organisationen der Vorstand sowie eine außerhalb des Vorstands bestellte Geschäftsführung Entscheidungs- bzw. Führungsaufgaben wahrnehmen. Bei 45,8% der 118 Organisationen wurde keine Geschäftsführung bestellt. In diesen Fällen werden die Entscheidungs- bzw. Führungsaufgaben grundsätzlich alleine durch den Vorstand wahrgenommen. Bei 9,3% der 118 Organisationen obliegen die Entscheidungs- bzw. Führungsaufgaben alleine einer außerhalb des Vorstands bestellten Geschäftsführung.

Abb. 4 Vorstand und Geschäftsführung als Entscheidungs- bzw. Führungsorgan von spendensammelnden Organisationen für das Jahr 2009



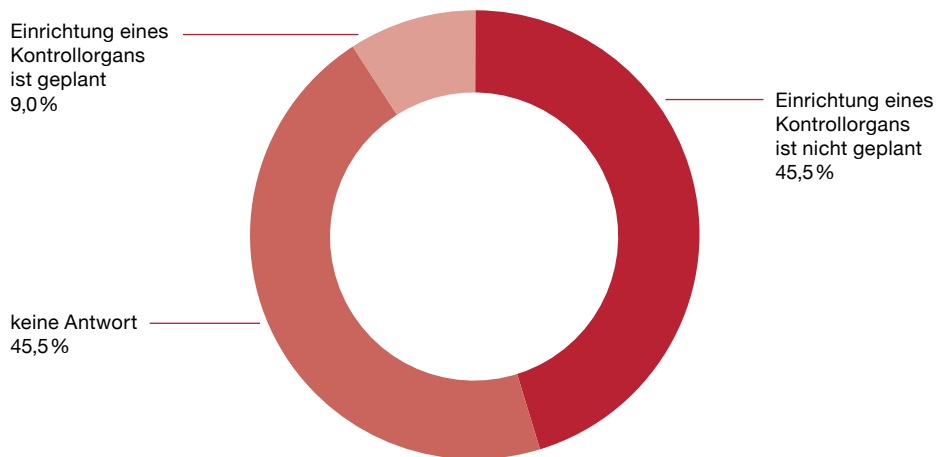
Hinsichtlich eines Kontrollorgans kommt die Studie für das Jahr 2008 sowie für das Jahr 2009 gemäß Abbildung 5 zu dem Ergebnis, dass 90,7% der 118 Organisationen ein Kontrollorgan besitzen. Vor dem Hintergrund, dass für solche Organisationen keine gesetzliche Verpflichtung zur Einrichtung eines Kontrollorgans besteht, ist dieses Ergebnis als positiv anzusehen.

Abb. 5 Vorhandensein von Kontrollorganen bei spendensammelnden Organisationen in den Jahren 2008 und 2009



11 Organisationen haben bis zum Jahr 2009 kein Kontrollorgan eingerichtet. Von diesen 11 Organisationen plant gemäß Abbildung 6 eine Organisation die zukünftige Einrichtung eines Kontrollorgans. Fünf Organisationen planen in der Zukunft keine Einrichtung eines solchen Organs, fünf Organisationen gaben zu dieser Frage keine Antwort.

Abb. 6 Zukünftige Einrichtung eines Kontrollorgans



Von den Organisationen, die ein Kontrollorgan eingerichtet haben (107 Organisationen), übernehmen bei 36 Organisationen die Führungs- und Entscheidungsorgane, hier der Vorstand, in den Jahren 2008 und 2009 auch Kontrollaufgaben. Durch die gleichzeitige Wahrnehmung von Überwachungs- und Entscheidungsfunktionen kommt es bei den Mitgliedern des Vorstands zu kognitiven Dissonanzen, die dadurch gemildert werden können, dass eine Zweiteilung der Vorstandsmitglieder durchgeführt wird.²³ Danach besteht der Vorstand aus Mitgliedern, die gleichzeitig operative Verantwortung tragen und solchen, die keine operative Verantwortung tragen, aber die Interessen der Stakeholder der Organisation vertreten und an der Festlegung der Organisationspolitik ebenso mitwirken, wie an der Leistungsmessung des Managements.²⁴

Kontrollorgane können unterschiedlichste Aufgaben wahrnehmen. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen der Studie gefragt, welche Aufgaben die eingerichteten Kontrollorgane wahrnehmen. Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse dieser Frage (Mehrfachnennungen möglich).

²³ Vgl. Bleicher/Wagner (1993), S. 10.

²⁴ Vgl. Siebart (2006), S. 216f.

Tab. 1 Welche Aufgaben übernehmen das Kontrollorgan bzw. die Kontrollorgane?

	2008	2009
Kontrolle der Führungsorgane	90,7 %	93,5 %
Einbindung in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für die Organisation sind	76,6 %	78,5 %
Bestellung der Mitglieder der Führungsorgane	77,6 %	77,6 %
Abstimmung der strategischen Ausrichtung	75,7 %	77,6 %
Beratung der Führungsorgane	72,9 %	73,8 %
Abberufung der Mitglieder der Führungsorgane	70,1 %	70,1 %
Ausgestaltung der Arbeitsverträge der Mitglieder der Führungsorgane	43,0 %	45,8 %

2 Corporate Governance Kodizes in spendensammelnden Organisationen

Seit der Einführung des DCGK findet die Verwendung von Kodizes nicht nur in Unternehmen sondern auch in Nonprofit-Organisationen zunehmend Verbreitung. Diese Kodizes stellen Normen dar, auf die sich bestimmte gesellschaftliche Gruppen als verbindlich geeinigt haben.

Das erklärte Ziel des DCGK ist die Erhöhung der Transparenz deutscher Unternehmensführung und -überwachung für inländische sowie ausländische Investoren.²⁵ Grundsätzlich lassen sich dem DCGK nach von Werder & Talaulicar (2003) zwei Funktionen zuordnen; zum einen eine Qualitätssicherungsfunktion (betrifft vorrangig gesetzergänzenden Kodexnormen und somit wie rechtlich zulässige Governancespielräume zweckmäßigerweise auszufüllen sind) und zum anderen eine Kommunikationsfunktion (spricht vorherrschende gesetzliche Regelungen der deutschen Corporate Governance in kompakter Kodexform darzulegen).²⁶ Dieser enthält die wesentlichen gesetzlichen Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher gelisteter Unternehmen und darüber hinaus international und national anerkannte Kriterien guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung.²⁷ Dabei sind die Unternehmen nicht verpflichtet, die gesetzergänzenden Empfehlungen und Anregungen zur guten Corporate Governance zu befolgen. Es besteht lediglich die Pflicht nach § 161 AktG im Sinne eines „Comply or Explain“ die nicht-befolgten Empfehlungen in der jährlich zu veröffentlichen Entsprechenserklärung zu veröffentlichen und die Abweichung zu begründen. Vor allem für börsennotierte Unternehmen wurde der DCGK entwickelt. Die Regierungskommission Corporate Governance, die die Ausarbeitung des DCGK vorbereitete, erklärte zwar „angesichts unzureichender Erkenntnisse und insbesondere unzureichender Datenlage [...] davon abgesehen [zu haben], Aussagen und Empfehlungen zu NPO zu treffen.“²⁸ Allerdings heißt es dort auch: „Die Regierungskommission ist [...] der Auffassung, dass rechtspolitischer Diskussionsbedarf vor allem hinsichtlich solcher Vereine besteht, die steuerliche Privilegien in Anspruch nehmen, Spenden einsammeln oder als Idealvereine im Rahmen des so genannten Nebenzweckprivilegs als Wirtschaftsunternehmen tätig sind.“²⁹

²⁵ Vgl. Graf/Stiglbauer (2007), S. 280.

²⁶ Vgl. Von Werder/Talaulicar (2003), S. 17f.

²⁷ Vgl. DCGK (2009), S. 2.

²⁸ Baums (2001), S. 6.

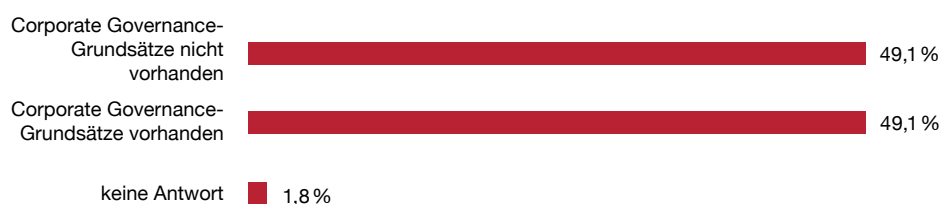
²⁹ Baums (2001), S. 6.

Für spendensammelnde Organisationen gibt es keine vergleichbare gesetzliche Normierung. Dennoch gibt es Beispiele von „privat-organisierten“ Corporate Governance Grundsätzen bei solchen Organisationen. Hier kann als einer der ersten u. a. der DCGK genannt werden.³⁰ Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob es bei spendensammelnden Organisationen vielfach ausführliche, schriftlich niedergelegte organisationseigene Corporate Governance-Grundsätze gibt. Abbildungen 7 und 8 zeigen die Praxis zum Vorhandensein von Corporate Governance-Grundsätzen bei spendensammelnden Organisationen für die Jahre 2008 und 2009 auf.

Abb. 7 Vorhandensein von Corporate Governance-Grundsätzen bei spendensammelnden Organisationen für das Jahr 2008

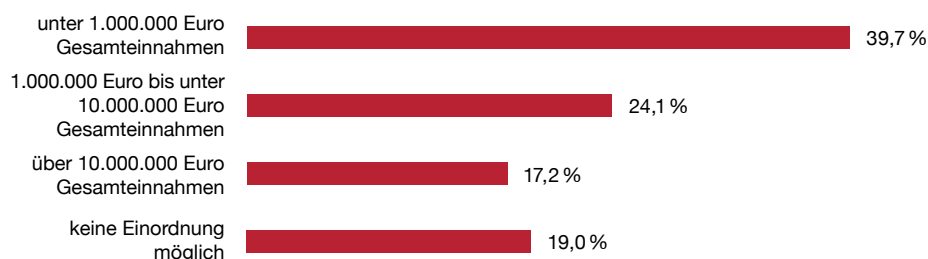


Abb. 8 Vorhandensein von Corporate Governance-Grundsätzen bei spendensammelnden Organisationen und Organisationen der freien Wohlfahrtspflege für das Jahr 2009



Für das Jahr 2008 sind bei 45,8% der 118 Organisationen solche Corporate Governance-Grundsätze vorhanden. Im Jahr 2009 besitzen gemäß Abbildung 49,1% der 118 Organisationen ausführliche, schriftlich niedergelegte organisationseigene Corporate Governance-Grundsätze. Ein Anstieg von 3,3% im Vergleich zum Vorjahr. Dennoch besitzen im Jahr 2009 immer noch 49,1% der 118 Organisationen keine ausführlichen, schriftlich niedergelegten organisationseigenen Corporate Governance-Grundsätze. Wird dieser Wert im Zusammenhang mit den Gesamteinnahmen analysiert, ergibt sich wie in Abbildung 9 zu sehen, folgendes Bild:

Abb. 9 Aufteilung der Organisationen, die keine Corporate Governance-Grundsätze haben, nach Gesamteinnahmen für das Jahr 2009



³⁰ Daneben existieren inzwischen Kodizes z. B. des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, des DZI, der Europäischen Kommission, des European Foundation Centre, den Swiss Foundation Code, Good Governance Practices des Internal Revenue Services, Überlegungen des National Hub of Expertise in Governance zu einem „Code for the Voluntary and Community Sector“, 20 Prinzipien guter Stiftungspraxis, die unter der Federführung der Volkswagenstiftung erarbeitet wurden, den Swiss Nonprofit-Organisation-Code und das Reglement der ZEWO-Stiftung.

Hiernach sind 39,7% der 58 Organisationen, die im Jahr 2009 keine ausführlichen, schriftlich niedergelegten organisationseigenen Corporate Governance-Grundsätze besitzen, hinsichtlich ihrer Gesamteinnahmen dem Bereich unter 1.000.000 Euro zuzuordnen. 17,2% der 58 Organisationen sind hinsichtlich ihrer Gesamteinnahmen dem Bereich über 10.000.000 Euro einzuordnen. Von den 58 Organisationen, die im Jahr 2009 keine ausführlichen, schriftlich niedergelegten organisationseigenen Corporate Governance-Grundsätze besitzen, planen gemäß Abbildung 10 20,7 % in der Zukunft die Ausarbeitung organisationseigener Corporate Governance-Grundsätze. 34,5% der 58 Organisationen sehen hierzu keine Veranlassung, 44,8% der 58 Organisationen gaben zu dieser Frage keine Antwort.

Abb. 10 Planung der Ausarbeitung von Corporate Governance-Grundsätzen



Bei den Organisationen, die in den Jahren 2008 und/oder 2009 Corporate Governance-Grundsätze besitzen, stellt sich die Frage, ob im Geschäftsbericht explizit eine Bezugnahme auf die Corporate Governance der Organisation erfolgt und ob die Corporate Governance-Grundsätze allen Stakeholdern zugänglich sind. Die Abbildungen 11 bis 14 verdeutlichen die Ergebnisse dieser Fragen.

Abb. 11 Bezugnahme auf die Corporate Governance der Organisation im Geschäftsbericht für das Jahr 2008

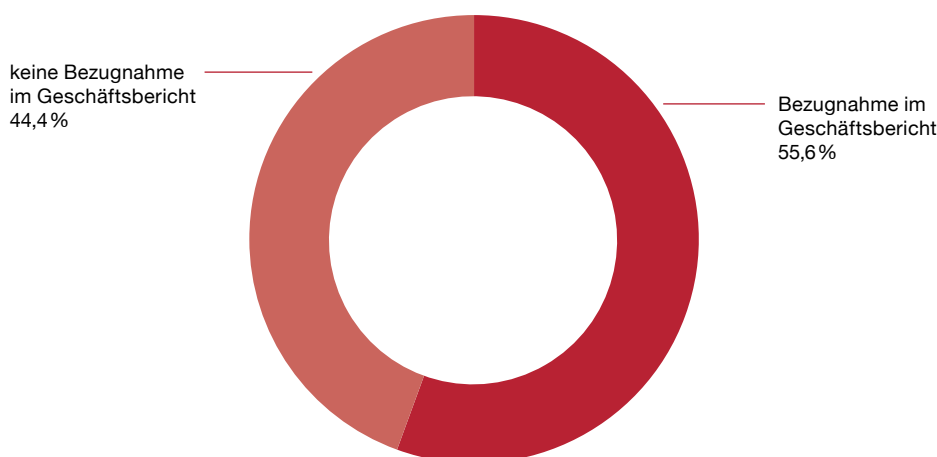


Abb. 12 Bezugnahme auf die Corporate Governance der Organisation im Geschäftsbericht für das Jahr 2009

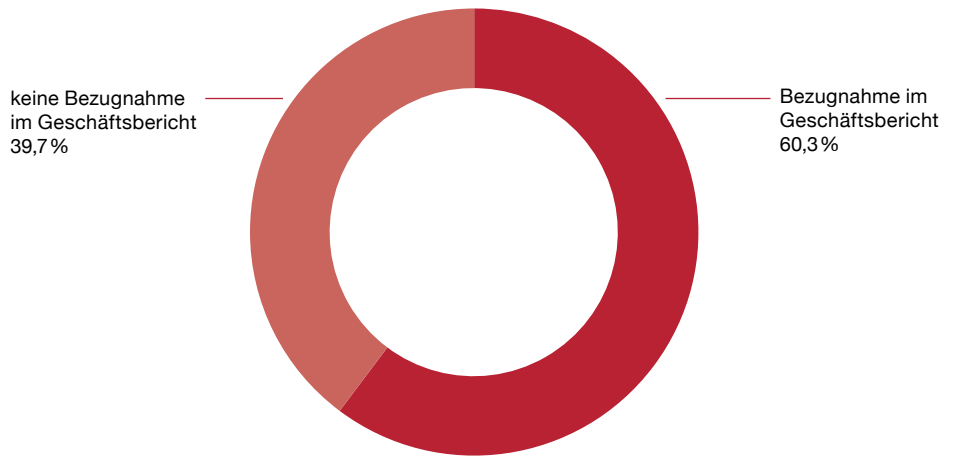


Abb. 13 Zugänglichkeit der Corporate Governance-Grundsätze für Stakeholder im Jahr 2008

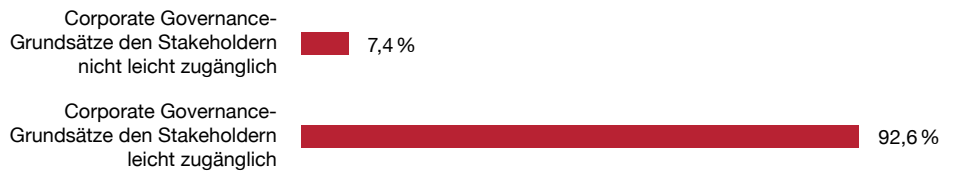
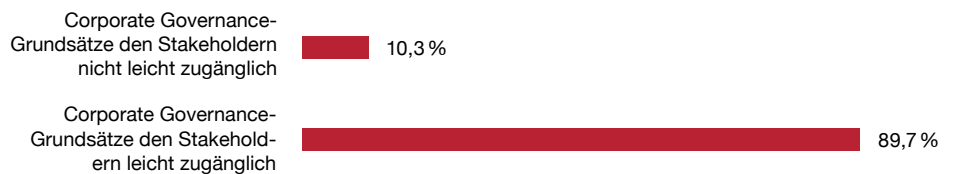


Abb. 14 Zugänglichkeit der Corporate Governance-Grundsätze für Stakeholder im Jahr 2009



Bei 55,6% der 54 Organisationen, die im Jahr 2008 ausführliche, schriftlich niedergelegte organisationseigene Corporate Governance-Grundsätze besitzen, erfolgt im Geschäftsbericht explizit eine Bezugnahme auf die Corporate Governance der Organisation; bei 92,6% der 54 Organisationen sind die Corporate Governance-Grundsätze allen Stakeholdern zugänglich. Für das Jahr 2009 ergibt sich folgendes Bild: Bei 60,3% der 58 Organisationen, die im Jahr 2009 ausführliche, schriftlich niedergelegte organisationseigene Corporate Governance-Grundsätze besitzen, erfolgt im Geschäftsbericht explizit eine Bezugnahme auf die Corporate Governance der Organisation; bei 89,7% der 58 Organisationen sind die Corporate Governance-Grundsätze allen Stakeholdern leicht zugänglich.

3 Rechnungslegung

Spendensammelnde Organisationen treten vor allem in der Rechtsform des eingetragenen Vereins und der Stiftung des Privatrechts auf. Hinsichtlich der Rechnungslegung gelten für solche Organisationen in der Rechtsform des eingetragenen Vereins in Deutschland die Vorschriften des BGB. Lediglich in § 27 Abs. 3 BGB findet sich zur Rechnungslegung von eingetragenen Vereinen ein Verweis auf die für den Auftrag geltenden Vorschriften der §§ 664-670 BGB, wonach der Vorstand des Vereins gemäß § 666 BGB verpflichtet ist, gegenüber den Mitgliedern Rechenschaft über die Geschäftsführung abzulegen. Der Umfang der Rechnungslegung erstreckt sich entsprechend § 259 Abs. 1 BGB auf eine geordnete Zusammenstellung der Einnahmen und Ausgaben. Somit müssen eingetragene Vereine lediglich eine Einnahmen- und Ausgabenrechnung aufstellen. Vorschriften zur Form der Einnahmen- und Ausgabenrechnung bestehen nicht. Des Weiteren ist der Vorstand des Vereins verpflichtet, ein Vermögensbestandsverzeichnis gemäß § 260 Abs. 1 BGB vorzulegen. Zur Form des Vermögensbestandsverzeichnisses finden sich im BGB jedoch keine Vorschriften. Auf Basis der Vorschriften des BGB sind weder weitere Rechnungslegungsinstrumente wie Bilanz oder GuV noch ein weitgehender Geschäftsbericht über die Lage der Organisation in der abgelaufenen Periode vorzulegen. Des Weiteren kennt das BGB keine Publizitätsvorschriften.

Für spendensammelnde Organisationen in der Rechtsform der Stiftung des Privatrechts gelten hinsichtlich der Rechnungslegung die Vorschriften des BGB über die Rechnungslegung von Vereinen entsprechend. Danach muss der Stiftungsvorstand eine geordnete Zusammenstellung aller Einnahmen und Ausgaben und in gewissen Abständen oder auf Anfrage ein Bestandsverzeichnis des Vermögens aufstellen. Weitergehende gesetzliche Pflichten zu ergänzenden Erläuterungen, z. B. in einem Geschäftsbericht, bestehen nach dem BGB nicht. Das BGB kennt zudem keine Vorschriften für eine Publizität der Rechnungslegung für Stiftungen des Privatrechts. Neben den einheitlichen Regelungen des BGB wird die Rechnungslegung von Stiftungen des Privatrechts in den einzelnen Landesstiftungsgesetzen geregelt. Die Mehrzahl der Landesstiftungsgesetze verpflichtet die Stiftungen nach Ablauf der Abrechnungsperiode zur Aufstellung eines Abschlusses, der eine Jahresrechnung bzw. Jahresabrechnung verbunden mit einer Vermögensübersicht und einen Bericht über die Erfüllung des Stiftungszwecks enthalten muss. Nach den Landesstiftungsgesetzen besteht die Pflicht zur Rechnungslegung nur gegenüber der Stiftungsaufsichtsbehörde. Zur Offenlegung der Rechnungslegung im Sinne einer Publizität gegenüber Dritten (z. B. Spender, öffentliche Hand) sind die Stiftungen dagegen nicht verpflichtet.

Handelsrechtliche Rechnungslegungsvorschriften sind für spendensammelnde Organisationen in der Rechtsform des eingetragenen Vereins und der Stiftung des Privatrechts regelmäßig nicht gesetzlich verpflichtend zu beachten. Dennoch wendet eine Vielzahl solcher Organisationen freiwillig handelsrechtliche Vorschriften für ihre Rechnungslegung an.

Tab. 2 Aufstellung und Veröffentlichung von Rechnungslegungsinstrumenten für das Jahr 2008

2008	Aufstellung		Veröffentlichung (allgemein)		Veröffentlichung (Internet)	
Bilanz	103	88,8 %	71	68,9 %	35	34,0 %
ja	13	11,2 %	32	31,1 %	68	66,0 %
nein						
Gewinn- und Verlustrechnung						
ja	111	95,7 %	72	64,9 %	36	32,4 %
nein	5	4,3 %	39	35,1 %	75	67,6 %
Anhang						
ja	79	68,1 %	37	46,8 %	17	21,5 %
nein	37	31,9 %	42	53,2 %	62	78,5 %
Lagebericht						
ja	74	63,8 %	44	59,5 %	17	23,0 %
nein	42	36,2 %	30	40,5 %	57	77,0 %
keine Antwort	2					

Tab. 3 Aufstellung und Veröffentlichung von Rechnungslegungsinstrumenten für das Jahr 2009

	Aufstellung		Veröffentlichung (allgemein)		Veröffentlichung (Internet)	
Bilanz						
ja	101	87,8 %	70	69,3 %	37	36,6 %
nein	14	12,2 %	31	30,7 %	64	63,4 %
Gewinn- und Verlustrechnung						
ja	109	94,8 %	72	66,1 %	40	36,7 %
nein	6	5,2 %	37	33,9 %	69	63,3 %
Anhang						
ja	78	67,8 %	37	47,4 %	18	23,1 %
nein	37	32,2 %	41	52,6 %	60	76,9 %
Lagebericht						
ja	74	64,3 %	47	63,5 %	20	27,0 %
nein	41	35,7 %	27	36,5 %	54	73,0 %
keine Antwort	3					

So kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass im Jahr 2008 88,8% der 118 Organisationen eine Bilanz, 95,7% eine Gewinn- und Verlustrechnung, 68,1% einen Anhang und 63,8% einen Lagebericht nach handelsrechtlichen Vorschriften aufstellten. Für das Jahr 2009 ergeben sich kaum Änderungen: Hier stellten 87,8% der 118 Organisationen eine Bilanz, 94,8% eine Gewinn- und Verlustrechnung, 67,8% einen Anhang und 64,3% einen Lagebericht nach handelsrechtlichen Vorschriften auf. Hinsichtlich der Veröffentlichung der Rechnungslegungsinstrumente sind die befragten spendensammelnden Organisationen zurückhaltend: So veröffentlichten im Jahr 2008 68,9% der Organisationen, im Jahr 2009 69,3% der Organisationen ihre nach handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellte Bilanz. Auch im Internet stellen die Mehrzahl der Organisationen die Rechnungslegungsinstrumente nicht zur Verfügung. So veröffentlichten im Jahr 2008 32,4% der Organisationen, im Jahr 2009 36,7% der Organisationen ihre nach handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellte GuV im Internet.

4 Entscheidungs- und Führungsorgane

Spendensammelnde Organisationen werden grundsätzlich durch einen Vorstand und/oder durch eine Geschäftsführung geführt. Innerhalb dieser Entscheidungs- und Führungsorgane kann es zwischen den einzelnen Organmitgliedern zu Interessenkonflikten kommen, insbesondere aber auch zu intrapersonalen Interessenkonflikten, die sich aus dem beruflichen oder privaten Umfeld des Organmitglieds ergeben. Zur Lösung solcher Interessenkonflikte stellt sich die Frage, ob organisationseigene Regelungen zur Behandlung von solchen Interessenkonflikten vorhanden sind.

Abb. 15 Vorhandensein von organisationseigenen Regelungen zur Behandlung von Interessenkonflikten bei Mitgliedern der Entscheidungs- bzw. Führungsorgane im Jahr 2008

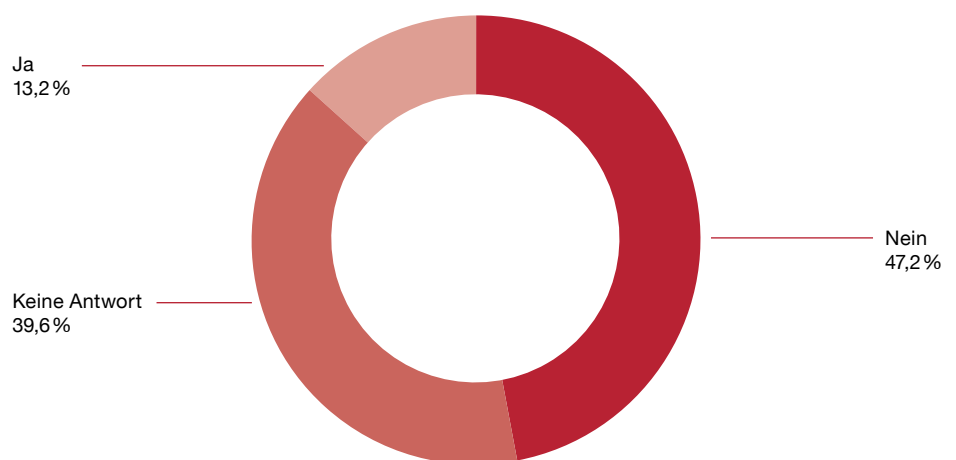


Abb. 16 Vorhandensein von organisationseigenen Regelungen zur Behandlung von Interessenkonflikten bei Mitgliedern der Entscheidungs- bzw. Führungsorgane im Jahr 2009



Gemäß Abbildung 15 existieren im Jahr 2008 bei 49,2% der 118 Organisationen organisationseigene Regelungen zur Behandlung von Interessenkonflikten bei Mitgliedern der Entscheidungs- und Führungsorgane. Im Jahr 2009 sind gemäß Abbildung 16 bei 52,5% der 118 Organisationen solche Regelungen vorhanden, ein Anstieg von 3,3 Prozentpunkten. Von den 53 Organisationen (44,9%), bei denen im Jahr 2009 noch keine organisationseigenen Regelungen zur Behandlung von Interessenkonflikten bei Mitgliedern der Entscheidungs- und Führungsorgane vorhanden sind, planen gemäß der Abbildung 17 sieben Organisationen (13,2%) in der Zukunft, solche Regelungen zu entwickeln.

Abb. 17 Planung der Entwicklung von organisationseigenen Regelungen zur Behandlung von Interessenkonflikten bei Mitgliedern der Entscheidungs- und Führungsorgane



Die Führungs- und Entscheidungsorgane (z. B. Vorstand, Geschäftsführung) von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen erhalten grundsätzlich für Ihre Tätigkeit eine Vergütung. Dabei unterteilt sich diese Vergütung häufig in einen fixe und eine variable Vergütung. Die fixe Vergütung wird definiert als gleichbleibendes Einkommen. Die variable Vergütung wird anhand von definierten Kriterien ermittelt und ausbezahlt. Die Kriterien können vom Erfolg des ganzen Unternehmens, von einzelnen Abteilungen und Gruppen oder auch von individuellen Zielen abhängen. Auch Mischformen sind möglich, z. B. ein Teil Unternehmensziel und ein anderer für individuelle Ziele. Als Grund für eine variable Vergütung wird üblicherweise angeführt, dass diese eine Leistungsmotivation schaffen oder als Anreizsystem für Leistungen dienen. Insgesamt verzeichnet das Thema Managementvergütung in den letzten 20 Jahren eine hohe Aufmerksamkeit. Insbesondere in den USA ging ein starker Anstieg an wissenschaftlichen Publikationen zum Thema mit einem ebenfalls starken Anstieg in der Managementvergütungshöhe (insbesondere im Hinblick auf die variable Vergütung) einher.³¹ So sollen beispielsweise auf Grundlage der Principal-Agent-Theorie über anreizkompatible Vergütungskomponenten die Interessendivergenzen zwischen Principal (Eigentümer bzw. Shareholder) und Agent (Management) minimiert werden, um somit die vom Principal zu tragenden Agency-Kosten zu senken.³² In Deutschland enthält der DCGK explizite Empfehlungen zur Vergütungsstruktur und zur langfristigen Incentivierung des Managements.

³¹ Vgl. beispielsweise Bebchuk/Fried (2003); Jensen/Murphy (1990/2004).

³² Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308.

Diese wurden durch die neuen Regelungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) in 2009 komplettiert.³³ Vor diesem Hintergrund und der ambivalent beurteilten Eignung variabler Vergütungssysteme für Nonprofit-Organisationen³⁴ stellt sich nun die Frage, ob auch bei spendensammelnden Organisationen die Mitglieder der Führungs- und Entscheidungsorgane eine variable Vergütung erhalten.

Abb. 18 Vorhandensein einer variablen Vergütung von Mitgliedern der Entscheidungs- bzw. Führungsorgane im Jahr 2008

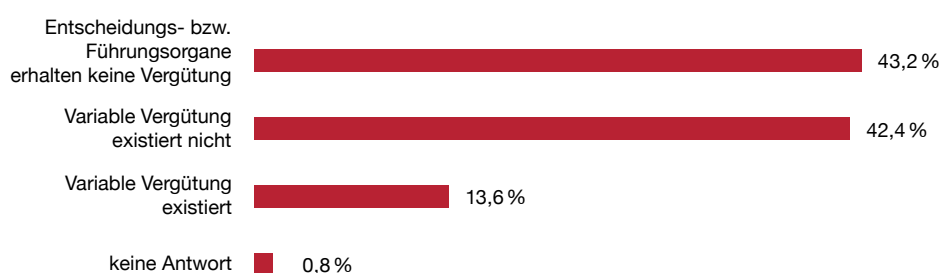
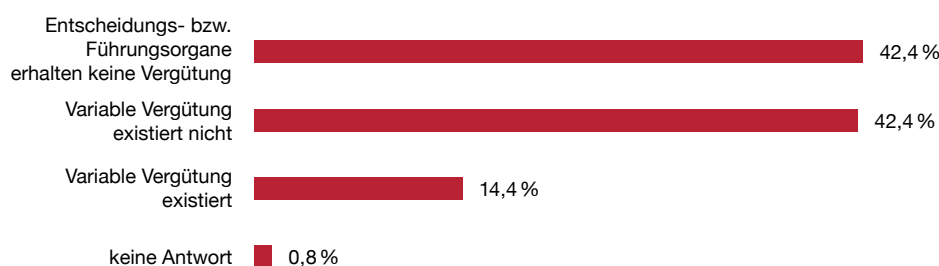


Abb. 19 Vorhandensein einer variablen Vergütung von Mitgliedern der Entscheidungs- bzw. Führungsorgane im Jahr 2009



Gemäß Abbildung 18 existiert im Jahr 2008 bei 13,6% der 118 Organisationen eine variable Vergütung von Mitgliedern der Entscheidungs- und Führungsorgane. Bei 42,4% der 118 Organisationen erhalten die Mitglieder der Entscheidungs- und Führungsorgane eine fixe Vergütung, bei 43,2% arbeiten die Mitglieder der Entscheidungs- und Führungsorgane ehrenamtlich. Für das Jahr 2009 ergibt sich gemäß Abbildung 19 folgendes Bild: Danach existieren bei 14,4% der 118 Organisationen eine variable Vergütung von Mitgliedern der Entscheidungs- und Führungsorgane, im Vergleich zum Jahr 2008 ein Anstieg von 0,8 Prozentpunkten. Als Kriterien für die variable Vergütung werden z. B. die Höhe der akquirierten Spenden oder das Jahresergebnis genannt.

³³ Vgl. beispielsweise Dauner-Lieb et al. (2010); Suchan/Winter (2009).

³⁴ Vgl. z. B. Siebart (2006), S. 169ff.

Abb. 20 Veröffentlichung der Gesamtvergütungen der Mitglieder der Entscheidungs- bzw. Führungsorgane getrennt nach fixen und variablen Vergütungselementen in individualisierter Form im Jahr 2008

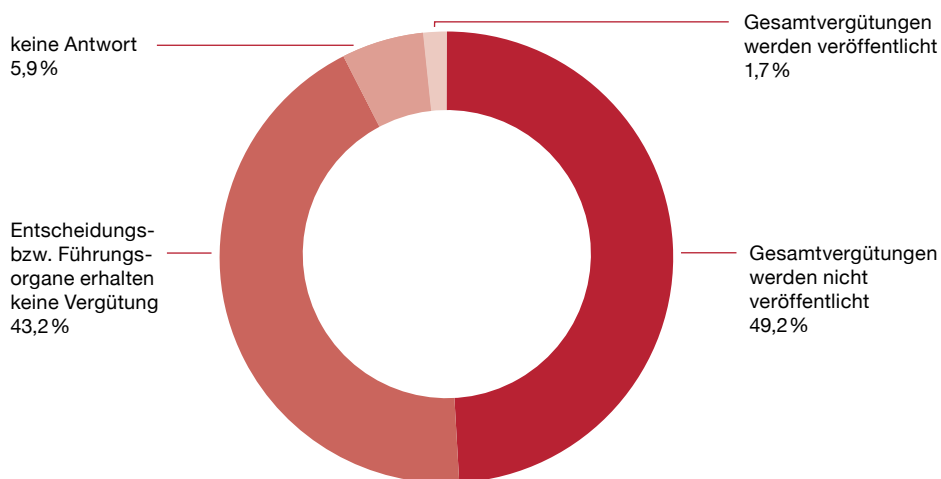
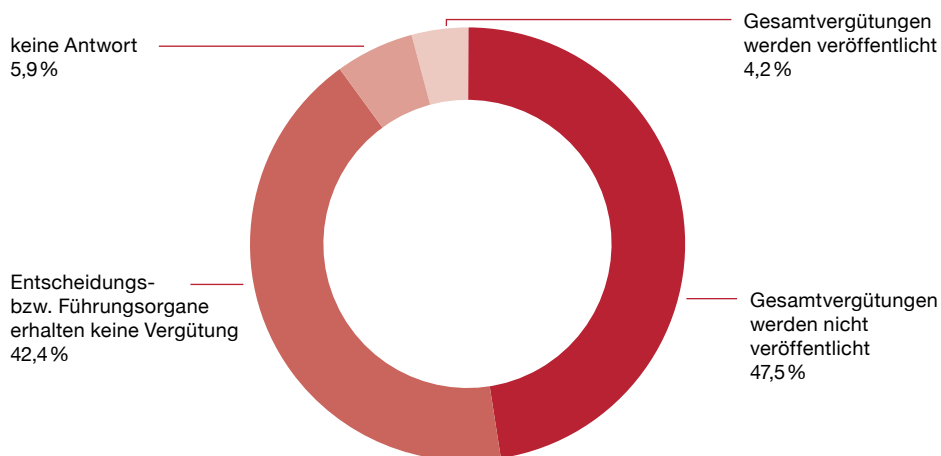


Abb. 21 Veröffentlichung der Gesamtvergütungen der Mitglieder der Entscheidungs- bzw. Führungsorgane getrennt nach fixen und variablen Vergütungselementen in individualisierter Form im Jahr 2009



Erwerbswirtschaftliche Unternehmen, die verpflichtend einen Anhang nach §§ 284ff. HGB aufstellen, haben gemäß § 285 Nr. 9 HGB für die Mitglieder des Geschäftsführungsorgans, eines Aufsichtsrats, eines Beirats oder einer ähnlichen Einrichtung jeweils für jede Personengruppe die für die Tätigkeit im Geschäftsjahr gewährten Gesamtbezüge (Gehälter, Gewinnbeteiligungen, Bezugsrechte und sonstige aktienbasierte Vergütungen, Aufwandsentschädigungen, Versicherungsentgelte, Provisionen und Nebenleistungen jeder Art) zu veröffentlichen.³⁵ Bei einer börsennotierten Aktiengesellschaft sind auf Grundlage des VorstOG seit 2006 zusätzlich unter Namensnennung die Bezüge jedes einzelnen Vorstandsmitglieds, aufgeteilt nach

erfolgsunabhängigen und erfolgsbezogenen Komponenten sowie Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung, gesondert anzugeben. Jedoch ermöglicht das VorstOG den börsennotierten Unternehmen bei einer entsprechenden Dreiviertel-Mehrheit der anwesenden Aktionäre auf der Hauptversammlung eine Opting-Out Klausel zur Veröffentlichung.³⁶ Aber auch für Stakeholder (bzw. Spender und öffentliche Hand) einer spendensammelnden Organisation können Informationen über die fixen und variablen Vergütungselemente in individualisierter Form relevant sein. So besteht z. B. aus Sicht der Spender die Gefahr, dass Spenden durch die Zahlung von überhöhten Bezügen an Mitglieder der Entscheidungs- und Führungsorgane verschwendet werden können. Da die Spender nicht direkt überprüfen können, wie ihre Spende eingesetzt wurde und es sich insofern um Vertrauensgüter handelt, kann die Offenlegung der Bezüge ein Instrument sein, um die Transparenz über die Verwendung der Spendengelder zu erhöhen. Um die Angemessenheit der Bezüge jedes einzelnen Mitglieds der Entscheidungs- und Führungsorgane in Bezug auf seine Aufgaben und Qualifikationen sowie die Lage der spendensammelnden Organisationen zu beurteilen, ist somit ein Ausweis der persönlichen Bezüge jedes einzelnen Mitglieds der Entscheidungs- und Führungsorgane erforderlich.³⁷ Allerdings setzt dies voraus, dass ein Maßstab für die Beurteilung der Angemessenheit existiert.

Gemäß Abbildung 20 veröffentlichen 1,7% der 118 Organisationen im Jahr 2008 die Gesamtvergütungen der Mitglieder der Entscheidungs- und Führungsorgane getrennt nach fixen und variablen Vergütungselementen in individualisierter Form. Bei 49,2% der 118 Organisationen werden diese Informationen nicht veröffentlicht, bei 43,2% der 118 Organisationen arbeiten die Mitglieder der Entscheidungs- und Führungsorgane ehrenamtlich. Im Jahr 2009 veröffentlichen gemäß Abbildung 21 4,2% der 118 Organisationen die Gesamtvergütungen der Mitglieder der Entscheidungs- und Führungsorgane getrennt nach fixen und variablen Vergütungselementen in individualisierter Form. Bei 47,5% werden diese Informationen nicht veröffentlicht, bei 42,4% der 118 Organisationen arbeiten die Mitglieder der Entscheidungs- und Führungsorgane ehrenamtlich.

³⁶ In die Gesamtbezüge sind auch Bezüge einzurechnen, die nicht ausgezahlt, sondern in Ansprüche anderer Art umgewandelt oder zur Erhöhung anderer Ansprüche verwendet werden. Außer den Bezügen für das Geschäftsjahr sind die weiteren Bezüge anzugeben, die im Geschäftsjahr gewährt, bisher aber in keinem Jahresabschluss angegeben worden sind. Bezugsrechte und sonstige aktienbasierte Vergütungen sind mit ihrer Anzahl und dem beizulegenden Zeitwert zum Zeitpunkt ihrer Gewährung anzugeben; spätere Wertveränderungen, die auf einer Änderung der Ausübungsbedingungen beruhen, sind zu berücksichtigen.

³⁶ Vgl. Hitz/Werner (2010), S. 7.

³⁷ Vgl. Busse (2010), S. 105; ähnlich auch Busse/Wellbrock (2008), S. 176.

5 Kontrollorgane

Aus Sicht der Agency-Theorie kommt dem Aufbau bzw. der Unabhängigkeit des Kontrollgremiums (z. B. Aufsichtsrat) eine weitreichende Bedeutung zu. Das am 29.05.2009 in Kraft getretene Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG) beinhaltet unter anderem neue Bestimmungen zur Verbesserung der unternehmens-internen Corporate Governance für erwerbswirtschaftliche Unternehmen. Unter anderem werden Unternehmen verpflichtet, einen Prüfungsausschuss einzurichten, der mit mindestens einem unabhängigen Finanzexperten besetzt ist.³⁸ Der DCGK enthält ebenfalls für die Ausgestaltung und Unabhängigkeit der Kontrollorgane börsennotierter Unternehmen explizite Empfehlungen. Die Aufgaben von Kontrollorganen anstelle spendensammelnden Organisationen sind hingegen deutlich differenzierter zu bewerten. So wird von ihnen einerseits gefordert, die Organisationsleitung zu kontrollieren. Andererseits kommt ihnen aber auch eine Repräsentationsfunktion für verschiedene Stakeholder und somit die Gewährleistung der Beteiligung dieser Stakeholder an grundlegenden, vor allem strategischen, Entscheidungen zu.³⁹ Vor diesem Hintergrund sind die Kontrollorgane so zu besetzen, so dass dargestellte Aufgaben bestmöglich erfüllt werden können. So stellt sich die Frage, ob es bei den spendensammelnden Organisationen definierte Kriterien zur Auswahl der Mitglieder des Kontrollorgans z. B. hinsichtlich Qualifikation und Erfahrungen gibt.

Abb. 22 Vorhandensein von Kriterien zur Auswahl der Mitglieder des Kontrollorgans im Jahr 2008



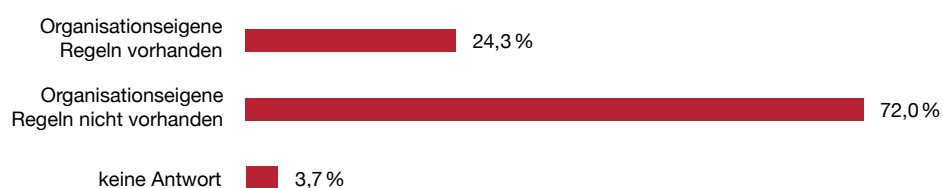
Abb. 23 Vorhandensein von Kriterien zur Auswahl der Mitglieder des Kontrollorgans im Jahr 2009



Gemäß Abbildung 22 und 23 sind im Jahr 2008 bei 59,8%, im Jahr 2009 bei 61,7% der Organisationen, die ein Kontrollorgan besitzen (107 Organisationen) Kriterien zur Auswahl der Mitglieder des Kontrollorgans vorhanden. Auch stellt sich die Frage, ob die Mehrheit der Mitglieder des Kontrollorgans unabhängig ist. Im Unterschied zur Betrachtung von Board-Mitgliedern im angelsächsischen Modell wurden im Rahmen der Erhebung solche Mitglieder als unabhängige Mitglieder des Kontrollorgans definiert, welche dem Entscheidungs- oder Führungsorgan nie oder seit mindestens zwei Jahren nicht mehr angehört haben und die in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zu der Gesellschaft oder deren Vorstand stehen, die einen Interessenkonflikt begründen können.

³⁸ Vgl. beispielsweise Erchinger/Melcher (2009); Nonnenmacher et al. (2009).

³⁹ Vgl. Siebart (2006)

Abb. 24 Unabhängigkeit der Mehrheit der Mitglieder des Kontrollorgans im Jahr 2008**Abb. 25 Unabhängigkeit der Mehrheit der Mitglieder des Kontrollorgans im Jahr 2009****Abb. 26 Vorhandensein von organisationseigenen Regeln zur Sicherstellung, dass Mitglieder des Kontrollorgans nur eine beschränkte Anzahl an Kontrollmandaten ausüben dürfen für die Jahre 2008 und 2009**

Gemäß Abbildung 24 sind im Jahr 2008 bei 87,9% der Organisationen, die ein Kontrollorgan besitzen (107 Organisationen), die Mehrheit der Mitglieder des Kontrollorgans unabhängig.

Für das Jahr 2009 ergibt sich gemäß Abbildung 25 folgendes Bild: Bei 86,9% der Organisationen, die ein Kontrollorgan besitzen, sind die Mehrheit der Mitglieder des Kontrollorgans unabhängig. Darüber hinaus ist die Sicherstellung, dass Mitglieder des Kontrollorgans nur eine beschränkte Anzahl an Kontrollmandaten ausüben dürfen insbesondere für börsennotierte Unternehmen eine fast durchgehend geforderte Governance Regelung. Hintergrund dieser Forderung ist, dass den Mitgliedern ausreichend Zeit für die sachgemäße Wahrnehmung ihrer Aufgaben zur Verfügung stehen muss. Dies ist bei einer Ämterhäufung nicht zu gewährleisten. Bei spendensammelnden Organisationen stellt sich dieser Sachverhalt ebenfalls. Gemäß Abbildung 26 besitzen fast drei Viertel der untersuchten Organisationen keine organisationseigenen Regelungen zur Deckelung der sonstigen Kontrollmandate.

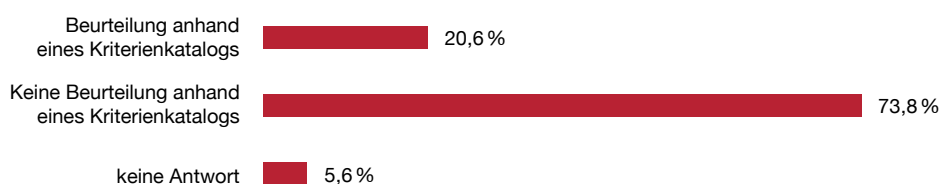
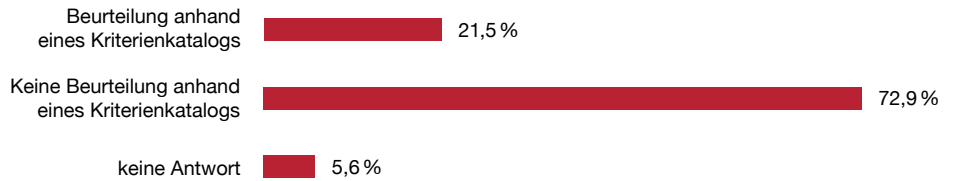
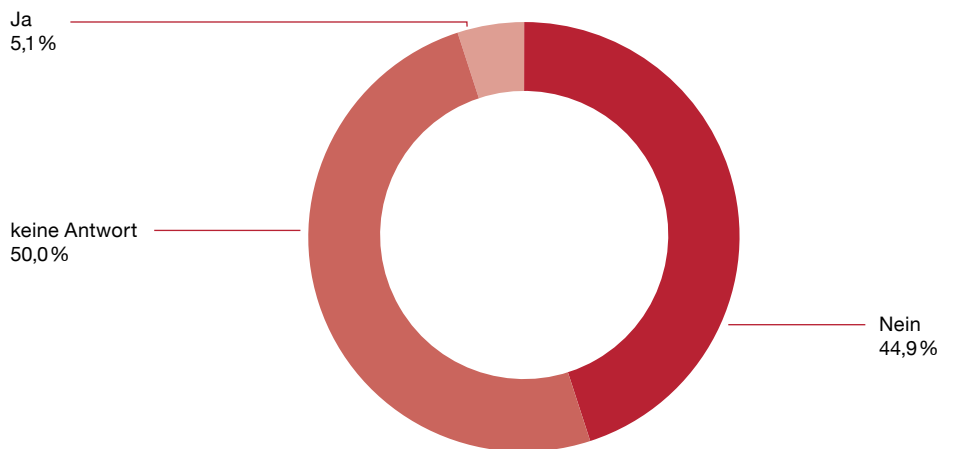
Abb. 27 Regelmäßige Beurteilung von Mitgliedern des Entscheidungs- bzw. Führungsorgans durch das Kontrollorgan anhand eines Kriterienkatalogs im Jahr 2008

Abb. 28 Regelmäßige Beurteilung von Mitgliedern des Entscheidungs- bzw. Führungsorgans durch das Kontrollorgan anhand eines Kriterienkatalogs im Jahr 2009



Wesentliche Aufgabe eines Kontrollorgans ist die Kontrolle der Entscheidungs- und Führungsorgane. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob das Kontrollorgan regelmäßig die Leistung von Mitgliedern des Entscheidungs- und Führungsorgans anhand eines Kriterienkatalogs beurteilt. Gemäß Abbildung 27 beurteilt im Jahr 2008 bei 20,6 % der 107 Organisationen das Kontrollorgan regelmäßig die Leistung von Mitgliedern des Entscheidungs- und Führungsorgans anhand eines Kriterienkatalogs. Im Jahr 2009 beurteilt bei 21,5 % der 107 Organisationen das Kontrollorgan regelmäßig die Leistung von Mitgliedern des Entscheidungs- und Führungsorgans anhand eines Kriterienkatalogs.

Abb. 29 Planung der Entwicklung und der Anwendung eines Kriterienkatalogs zur Beurteilung der Leistung von Mitgliedern des Entscheidungs- bzw. Führungsorgans



Bei 5,1 % der Organisationen, die im Jahr 2009 keine Beurteilung der Leistung von Mitgliedern des Entscheidungs- und Führungsorgans anhand eines Kriterienkatalogs durch das Kontrollorgan vorgenommen haben, ist die Entwicklung und Anwendung eines solchen Kriterienkatalogs geplant.

6 Abschlussprüfung

Spendensammelnde Organisationen treten vor allen in der Rechtsform des eingetragenen Vereins und der Stiftung des Privatrechts auf und stellen vielfach gemäß Abschnitt 3 handelsrechtliche Rechnungslegungsinstrumente auf. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit solche Organisationen diese grundsätzlich freiwillig durch einen Wirtschaftsprüfer prüfen lassen. Dabei erhöht eine Prüfung die Verlässlichkeit der durch diese Rechnungslegungsinstrumente bereitgestellten Informationen.

Abb. 30 Prüfung der nach handelsrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften aufgestellten Rechnungslegungsinstrumente durch einen Wirtschaftsprüfer im Jahr 2008

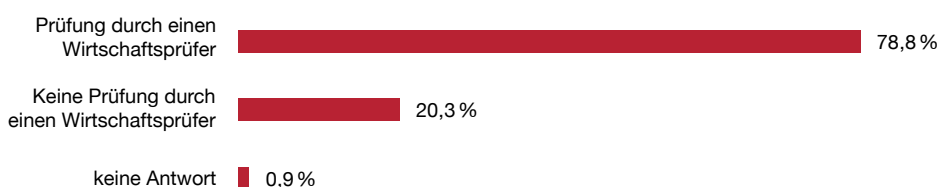
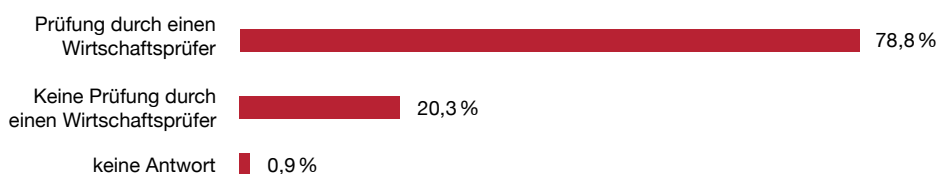


Abb. 31 Prüfung der nach handelsrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften aufgestellten Rechnungslegungsinstrumente durch einen Wirtschaftsprüfer im Jahr 2009



Gemäß den Abbildung 30 und 31 werden sowohl im Jahr 2008 als auch im Jahr 2009 bei 78,8% der 118 Organisationen, die nach handelsrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften aufgestellten Rechnungslegungsinstrumente von einem Wirtschaftsprüfer geprüft. Hinsichtlich der Frage, ob im Rahmen dieser Abschlussprüfung ein Bestätigungsvermerk nach § 322 HGB oder eine Bescheinigung erteilt wird, ergibt sich gemäß den Abbildungen 32 und 33 folgendes Bild:

Abb. 32 Erteilung eines Bestätigungsvermerks oder einer Bescheinigung im Jahr 2008

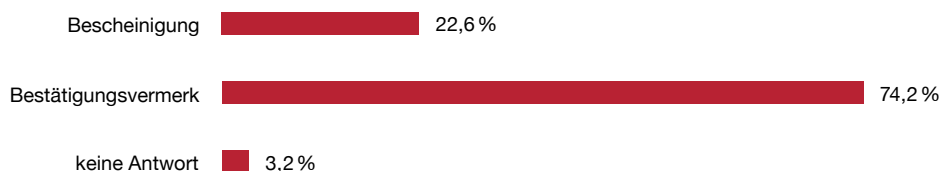
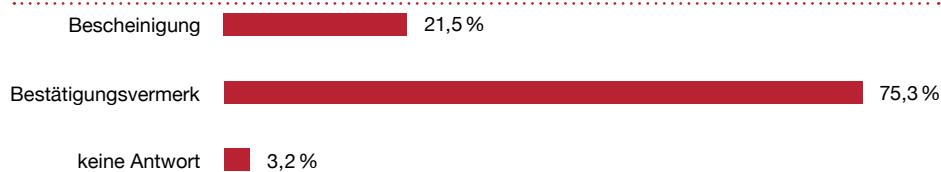


Abb. 33 Erteilung eines Bestätigungsvermerks oder einer Bescheinigung im Jahr 2009



D Ausblick

Die vorliegende Studie zeigt, dass die befragten spendensammelnden Organisationen in den letzten Jahren viele Forderungen aus der Diskussion um börsennotierte Unternehmen in ihre Corporate Governance-Strukturen übernommen haben. Die theoretische und praktische Auseinandersetzung der letzten Jahre gerade auch von und für Nonprofit-Organisationen hat also offenbar Früchte getragen und über die Formulierung mehrerer unterschiedlicher Kodizes für die Corporate Governance auch Anregungen für die Ausgestaltung eigener Strukturen geliefert. Dennoch bleibt abzuwarten, wie der weitere Verlauf sein wird. Gerade die Forderung nach unabhängigen Kontrollorganen in Nonprofit-Organisationen birgt nicht nur Chancen für eine bessere Überwachung sondern auch Risiken hinsichtlich der Partizipationsmöglichkeiten von wichtigen Interessengruppen. Dies erklärt, warum weiterhin eine stärkere Überschneidung von Kontroll- und Exekutivaufgaben in spendensammelnden Organisationen zu finden ist, als dies gerade im kontinentaleuropäischen Kontext mit der traditionellen Trennung dieser Organe vorzufinden ist.

Gerade Möglichkeiten zur Erhöhung der Transparenz des eigenen Wirkens werden jedoch stärker genutzt. Eine externe Kontrolle zum Beispiel über Wirtschaftsprüfung und erweiterte Prüfungen kann gerade bei Nonprofit-Organisationen zusätzliche Vorteile bieten und dabei die Erhaltung spezifischer Ausprägungen der Governance des Sektors ermöglichen. Hiervon wird auch in vielen der befragten Organisationen bereits Gebrauch gemacht.

Literaturverzeichnis

Bassen, A./Kleinschmidt, M./Prigge, S./Zöllner, C. (2006)

Deutscher Corporate Governance Kodex und Unternehmenserfolg: Empirische Befunde, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 66 No. 4 (2006), S. 375-401.

Bassen, A./Klein, R. S./Zöllner, C. (2006b)

Ratingsysteme der Corporate Governance: Eine kritische Bestandsanalyse, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, Vol. 75 No. 2 (2006), S. 81-87.

Baums, Theodor (Hrsg.) (2001)

Bericht der Regierungskommission Corporate Governance: Unternehmensführung, Unternehmenskontrolle, Modernisierung des Aktienrechts. Dr. Otto Schmidt KG Verlag, Köln.

Bebchuk, L. A./Fried, J. M. (2003)

Executive Compensation as an Agency Problem, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 17 No. 3 (2003), S. 71-92.

Bebchuk, L. A./Hamadani, A. (2009)

The elusive quest for global governance standards, in: *University of Pennsylvania Law Review*, Vol. 157 No. 5 (2009), S. 1263-1317.

Beiner, S. (2005)

Corporate Governance, Produktmarktwettbewerb und Unternehmensbewertung. Dissertation Nr. 2999, Universität St. Gallen (HSG), 2005.

Bleicher, K./Wagner, D. (1993)

Unternehmensverfassung und Spitzenverfassung, in: *Hauschild, Jürgen/Grün, Oskar (Hrsg.), Ergebnisse empirischer Organisationsforschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung*, Stuttgart 1993.

Burens, P.-C. (1989)

Auch im Sozialstaat sind Stiftungen von Nutzen, in: *Der Arbeitgeber* (1989), S. 814-816.

Busse, J. S. (2010)

Rechnungslegung Spendensammelnder Organisationen in Deutschland. Göttingen 2010.

Cromme, G. (2005)

Corporate Governance in Germany and the German Corporate Governance Code, in: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 13 No. 3 (2005), S. 362-367.

Dauner-Lieb, B./Von Preen, A./Simon, S. (2010)

Das VorstAG – Ein Schritt auf dem Weg zum Board-System? in: *Der Betrieb*, No. 7 (2010), S. 377-383.

DCGK (2009)

Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 18. Juni 2009, 2009.

Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (Hrsg.) (2009)

DZI – Spenden-Almanach 2008/09, Berlin 2009.

Erchinger, H./Melcher, W. (2009)

Zur Umsetzung der HGB-Modernisierung durch das BilMoG:
Neuerungen im Hinblick auf die Abschlussprüfung und die Einrichtung eines
Prüfungsausschusses, in: *Der Betrieb*, No. 23 (2009), S. 91-98.

Goncharov, I./Werner, J. R./Zimmermann, J. (2006)

Does Compliance with the German Corporate Governance Code have an Impact
on Stock Valuation? An empirical analysis, in: *Corporate Governance:
An International Review*, Vol. 14 No. 5 (2006), S. 432-445.

Graf, A./Stiglbauer, M. (2007)

Deutscher Corporate Governance Kodex:
Eine Analyse der Qualitätssicherungs- und erweiterten Kommunikationsfunktion,
in: *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung*, No. 18 (2007), S. 279-300.

Hitz, J. M./Werner, J. R. (2010)

Why do Firms Resist Individualized Disclosure of Management Remuneration?
University of Goettingen, Working Paper, 2010.

Hüttig, C. (1986)

Gemeinwirtschaft im Sozialstaat:
Grenzen und Möglichkeiten eines wirtschaftspolitischen Instrumentariums,
Frankfurt am Main 1986.

Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1976)

Theory of the Firm:
Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure,
in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 No. 4 (1976), S. 305-360.

Jensen, M. C./Murphy, K. J. (1990)

CEO Incentives – It's Not How Much You Pay, But How,
in: *Harvard Business Review*, (1990), S. 138-149.

Jensen, M. C./Murphy, K. J. (2004)

Remuneration:
Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them,
Harvard Business School, ECGI Finance Working Paper No. 44/2004, 2004.

Lückerath-Rovers, M./Quadackers, L./de Bos, A. (2009)

Non-executive Directors in the Profit and Non-profit Sector:
A Different Approach Towards Governance? *Erasmus University Rotterdam,
SSRN Working Paper*, 2009.

Nonnenmacher, R./Pohle, K./Von Werder, A. (2009)

Aktuelle Anforderungen an Prüfungsausschüsse,
in: *Der Betrieb*, No. 27 (2009), S. 1447-1454.

Nowak, E./Rott, R./Mahr, T. G. (2005)

Wer den Kodex nicht einhält, den bestraft der Kapitalmarkt? Eine empirische
Analyse der Selbstregulierung und Kapitalmarktrelevanz des Deutschen,
Corporate Governance Kodex,
in: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR)*, No. 2 (2005),
S. 252-279.

OECD (2004)

OECD Principles of Corporate Governance, OECD, France, 2004.

PwC (2010)

Transparenzpreis, Analyse 2010, PricewaterhouseCoopers, 2010.

Salamon, L. M./Anheier, H. (1996)

The Emerging Nonprofit Sector, Glasgow 1996.

Schillhofer, A. (2003)

Corporate Governance and Expected Stock Returns – Empirical Evidence from Germany. Wiesbaden 2003.

Schneider, W. (1995)

Struktur und wirtschaftliche Bedeutung des Spendenmarktes in Deutschland, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (1995), S. 623-628.

Siebart, P. (2006)

Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen. Bern-Stuttgart-Wien 2006.

Suchan, S./Winter, S. (2009)

Rechtliche und betriebswirtschaftliche Überlegungen zur Festsetzung angemessener Vorstandsbezüge nach Inkrafttreten des VorstAG, in: *Der Betrieb*, No. 47 (2009), S. 2531-2539.

Von Werder, A./Talaular, T. (2003)

Der Deutsche Corporate Governance Kodex: Konzeption und Konsequenzprognosen. In: *Marktwertorientierte Unternehmensführung – Anreiz- und Kommunikationsaspekte, Sonderheft 50/2003 der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, publ. by E. Franck et al., Düsseldorf – Frankfurt am Main 2003: S. 15-36.

Von Werder, A./Talaular, T. (2009)

Kodex Report 2009: Die Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, in: *Der Betrieb*, Vol. 62 No. 14 (2009), S. 689-696.

Zimmer, A. (2002)

Der deutsche Nonprofit-Sektor. Ein empirischer Beitrag zur Bedeutung von Nonprofit-Organisationen in der Bundesrepublik Deutschland, in: Hein Kötz/Peter Rawert/Karsten Schmidt/Rainer Walz (Hrsg.): *Non Profit Law Yearbook 2001*, Carl Heymanns Verlag: Köln, S. 7-26.

Über uns

PricewaterhouseCoopers ist weltweit eines der führenden Netzwerke von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften und kann auf die Ressourcen von insgesamt mehr als 163.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 154 Ländern zugreifen. In Deutschland erwirtschaften fast 8.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Deals und Consulting (Advisory) an 28 Standorten einen Umsatz von rund 1,33 Milliarden Euro.

Seit vielen Jahren prüfen und beraten wir führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen jeder Größe. Stark ausgebaut wurde der Bereich „Familienunternehmen und Mittelstand“, der diese Unternehmen mit einem dichten Kontaktnetzwerk direkt vor Ort betreut. Auch Unternehmen der öffentlichen Hand, Verbände, kommunale Träger und andere Organisationen vertrauen unserem Wissen und unserer Erfahrung. Aus gutem Grund: 426 Partner und 6.800 weitere Fachkräfte verfügen über umfassende Branchenkenntnisse in allen wichtigen Industrien.

Ergänzt wird unsere hohe Qualitätsorientierung durch den Anspruch, Mandanten vorausschauend zu betreuen: Wir antizipieren ihre Anliegen und führen sie einer zukunftsfähigen Lösung zu. Dadurch geben wir unseren Mandanten ein Höchstmaß an Handlungssicherheit in einem zunehmend komplexen Umfeld und helfen ihnen, auf den Märkten der Welt erfolgreich zu sein.

Ihre Ansprechpartner

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Patricia Siebart

Potsdamer Platz 11
10785 Berlin
Tel.: +49 30 2636-1493
E-Mail: patricia.siebart@de.pwc.com

Nicole Susann Roschker

Olof-Palme-Straße 31
60439 Frankfurt
Tel.: +49 69 9585-1669
E-Mail: nicole.susann.roschker@de.pwc.com

Georg-August-Universität Göttingen

Prof. Dr. Lothar Schruff

Nikolausbergerweg 17
37073 Göttingen
Tel.: +49 551 39-22267
E-Mail: schruff@wiwi.uni-goettingen.de

