

Charity begins at home: Familie und Unternehmen

Familienunternehmen, Unternehmerfamilien

In Deutschland werden in den nächsten zehn Jahren voraussichtlich 3,1 Bio. € vererbt oder verschenkt – ein absoluter Spitzenwert. Die Vermögensnachfolge von Todes wegen ist mit über 450 Paragraphen im Erbrecht des BGB geregelt. Für die Vermögensnachfolge unter Lebenden fehlt eine vergleichbare Normendichte, die vorweggenommene Erbfolge wird gar nicht erst definiert. Hieß es früher oft: „Man zieht sich erst aus, wenn man sich hinlegt“, sind heute lebzeitige **Gestaltungen zur Vermögensnachfolge** verbreitet, nicht zuletzt um „die dramatisch gestiegene Erbschaftsteuerbelastung zu vermindern“. Diese zivilrechtlich wirksam, gleichzeitig steueroptimiert und unter Belassung wesentlicher Rechte beim Übertragenden umzusetzen, ist durchaus ambitioniert.

Insofern ist das nach elf Jahren in Neuauflage von *Sebastian Spiegelberger* herausgegebene Handbuch willkommen, an dem neun weitere Autoren mitgewirkt haben. Übersichtlich strukturiert, widmet es sich in drei Teilen den Übertragungen auf Abkömmlinge (S. 1–367), den vermögensverwaltenden Personengesellschaften (S. 369–530) und dem sonstigen unentgeltlichen Erwerb (S. 531–736), darunter der „Stiftung als Instrument der Vermögensnachfolge“ aus der Feder von Thomas Wachter [vgl. Interview in S&S 2/2008, S. 6 ff.]. Jedes Kapitel wird von einem pointierten Spruch eingeleitet, das Stiftungsrecht etwa mit einem Zitat von Martial: „Wer möchte, dass die Hinterbliebenen trauern, darf ihnen nichts hinterlassen“. Von besonderem Wert sind die vielfältigen Formulierungshilfen, die auch online abgerufen werden können. [1]

Eine gründliche Überarbeitung und Erweiterung hat auch die von *Angar Beckervordersandfort* herausgegebene Neuauflage erfahren, die sich mit **Gestaltungen zum Erhalt des Familienvermögens** befasst [zur Voraufgabe S&S 3/2017, S. 48 f.]. Ausgehend von der Darstellung der vielfältigen Risiken für komplexe Familienvermögen werden praxiserprobte Lösungen behandelt, mit deren Hilfe das Vermögen gesichert und familieninterne Streitigkeiten vermieden werden sollen. Dargestellt werden Familienstrategie, Familiencharta, die Rolle von Minderjährigen, Mediation [zuletzt in S&S 5/2019, S. 39 f.; zur Mediation in Stiftungen Haupt/Mecking/Wünsch, S&S RS 3/2020] und Schiedsgerichtsbarkeit, Vermögensmanagement



und Family-Office, Eheverträge, Verzichtverträge, Vorsorgevollmachten, Familienpoolgesellschaften und auch Stiftungen.

Für die Personen, die als Betroffene, Entscheider oder Berater mit der Materie befasst sind, ist das fundierte praxisrelevante Buch zu empfehlen. Die Muster sind als Download verfügbar. [2]

Mit **Familienunternehmen in der Nachfolgeplanung** befasst sich das von *Stephan Viskorf* herausgegebene „Buch von Praktikern für Praktiker“. Soverän erledigen 16 namhafte Autoren die selbstgestellte Aufgabe, die rechtlichen Rahmenbedingungen und Gestaltungsinstrumente der Sicherung des Unternehmens zu Lebzeiten (S. 19–222) und seiner Übertragung (S. 223–517) darzustellen. Notwendig sind vielschichtige Entscheidungen, die komplexe Vorgaben des Familien- und Erbrechts, des Gesellschaftsrechts und des Steuerrechts zu berücksichtigen haben. Und auch das Stiftungsrecht ist gefragt, wenn es darum geht, eine „Stiftung als Unternehmerin“ (S. 415–431) vorzusehen.

Überaus pointiert weist Reinhard Pöllath zu Beginn in 15 Thesen auf die besonderen Herausforderungen und Verantwortung hin, die mit dem Prozess für alle Beteiligten verbunden sind: Die Notwendigkeit der Nachfolge sei „das einzige sichere Risiko jedes Unternehmens“; Grundanforderungen sind „Information, Vertrauen, bewusstes Vorgehen, sichere Position“. Für Unternehmer und ihre Berater, umgeben von „Stimmungen, Erwartungen, Biochemie und Intuition“, bietet der Band eine gelungene fachliche Orientierung. [3]

Ein attraktives Gestaltungsinstrument für die Unternehmensnachfolge könnte auch die Einsetzung einer **verwaltenden Testamentsvollstreckung** sein. Sie kommt insbesondere in Fällen in Betracht, wo der Erbe noch nicht zur Unternehmensleitung geeignet erscheint, etwa wegen seiner Jugend oder einer noch nicht abgeschlossenen Ausbildung. Seit einer Entscheidung des Reichsgerichts aus dem Jahre 1931 ist dieser Weg beim Übergang einzelkaufmännischer Unternehmen oder von Anteilen unbeschränkt haftender Personengesellschaften indes versperrt. Ansonsten, so das Argument, wäre systemwidrig die Haftung auf den Nachlass als Sondervermögen beschränkt. Obwohl die rechtliche Situation als Amtstreuhanderschaft vergleichbar ist,



wird die Unternehmensfortführung durch den Insolvenzverwalter heute weitgehend zugelassen.

Angesichts dieses Widerspruchs untersucht *Hendrik Quast* in der von Klaus J. Hopt [Interview in S&S 2/2007, S. 6 ff.] betreuten Hamburger Dissertation mit einem vergleichenden Ansatz und einem Schwerpunkt auf den Gläubigerschutz die Haftungsproblematik im Testamentsvollstreckerrecht. Über eine durch verschiedene Analogien begründete strengere persönliche Haftung eröffnet er Möglichkeiten für die Ausübung unternehmerischer Tätigkeit durch den Testamentsvollstrecker. [4]

Überaus vielschichtig und komplex ist die optimale Organisation von Führung und Kontrolle in Familienunternehmen, der sich das von *Koerberle-Schmid, Fahrion* und *Witt* herausgegebene Sammelwerk in 3. Auflage annimmt [vgl. zur Voraufgabe S&S 3/2012, S. 42]. Dabei wird unterschieden zwischen den Regelungen und Strukturen für die Familie und deren Zugang zum Unternehmen (Family Governance) und denen für das Unternehmen (Business Governance). Verknüpft sind diese Systeme in einer spezifischen **Family Business Governance**. Den Fachbeiträgen werden jeweils ein Interview und eine Zusammenfassung vorangestellt, was die Aufmerksamkeit und den Zugang zum jeweiligen Thema deutlich erleichtert. Ausgebreitet wird eine Fülle von Instrumenten und Institutionen wie Familienräte, Konfliktmanagement, Family Philanthropy, Compliance-Management oder Internes Kontrollsystem, um nur einige Stichworte zu nennen. Es ist die Aufgabe des Anwenders, daraus die Gestaltungsoptionen auszuwählen, die auf die Situation seiner Familie oder seines Unternehmens passen.

Ob aus Familien- oder Unternehmenssicht – dieses Buch bietet eine geeignete Übersicht und Entscheidungsgrundlage. In einem Leitfaden zur Erstellung einer Familienverfassung sind am Ende des Buches die relevanten Fragen und Antwortmöglichkeiten zusammengefasst. [5]

Consigliere – ein Begriff, der weit- hin dem organisierten Verbrechen zugeordnet ist und den aktiven Berater des Oberhauptes einer Mafia-Familie beschreibt. Wenn *Brun-Hagen Hennerkes* mit diesem Begriff seine aus Anlass des 80. Geburtstags vorgelegte Autobiografie betitelt, ist ihm zumindest zusätzliche Aufmerksamkeit sicher. Sein Selbstverständnis – und das wird im gesamten Buch sichtbar – ist es, der allzuständige und fachkundige Vertraute der Familie zu sein, die Verantwortung für „ihr“ Unternehmen trägt. In knappem Stil und nüchternem Ton beschreibt Hennerkes seinen Werdegang zum Doyen seines Fachs vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels und der Entwicklung der Familienunternehmen in Deutschland.



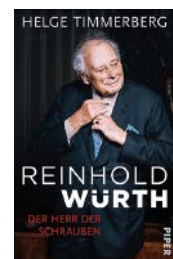
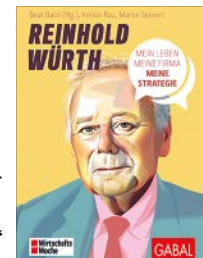
Zahlreiche Unternehmerpersönlichkeiten und Unternehmen tauchen in anekdotisch erzählten Miniaturen auf, die sich der Leser mitunter auch meist gerne ausführlicher dargestellt gewünscht hätte. Sie fügen sich ein in vier große thematische Bereiche, die allerdings nur eine sehr grobe Struktur vorgeben: die Vita des Verfassers, das Familienunternehmen als systemrelevanter und stabiler Bestandteil der Wirtschaft, der Familienunternehmer mit seinen Stärken und Schwächen und schließlich die deutsche Wirtschaftsgeschichte und -politik selbst.

Eine offensichtlich in sich ruhende, gebildete, wertkonservative und urteilssichere Persönlichkeit hat mit diesem Buch interessante Einsichten in das **Berufsleben eines anerkannten Beraters** gegeben, der sich auch über den Fall hinaus engagiert – als Hochschullehrer oder Initiator der Stiftung Familienunternehmen. Es bietet unterhaltsame Lektüre mit treffenden Einsichten, geschöpft aus einer reichen Vita activa. [6]

Der Familienunternehmer selbst ist dann doch noch aus einem anderen Holz geschnitzt. Dies zeigen die von *Kristin Rau* und *Martin Seiwert* geführten Interviews mit **Reinhold Würth** in dem von *Beat Balzi* herausgegebenen Band, der die Reihe „Mein Leben, meine Firma, meine Strategie“ eröffnet. Aus dem Zweimannbetrieb seines Vaters hat er einen Weltmarktführer für Befestigungs- und Montagetechnik mit 77.000 Beschäftigten geformt – mit Durchsetzungsfähigkeit, Bescheidenheit und Fleiß, also dem schwäbischen „Schaffe“. Noch heute ist der im Jahre 1935 geborene Würth in seinem Unternehmen aktiv; er leitet als Vorsitzender den Stiftungsaufsichtsrat der Gruppe, „dort konzentriert sich die finale Macht des Unternehmens“, das von mehreren Familienstiftungen gehalten wird [vgl. Würth/Mecking, Interview in S&S 3/2010, S. 8 ff.].

Beeindruckend ist, wie er von seiner Kindheit in Hohenlohe erzählt, den Anfängen seines Berufslebens und den Erfolgsgeheimnissen des jahrzehntelangen Wachstums. Sehr klar stellt er seine Werte heraus, beschreibt seine Motivation als Chef, Ehemann, Familienvater und Mäzen und richtet gleichzeitig auf der Grundlage bester Information seinen Blick auf Gegenwart und Zukunft. [7]

Zu diesem Originalton passt die Biografie aus der Feder von *Helge Timmerberg*, treffend mit „**Der Herr der Schrauben**“ unertitelt. In einem kurzweiligen, unterhaltsamen Duktus erzählt der Autor, der durch seine Reportagen alternativer Reiseerfahrungen bekannt geworden ist, im Plauderton die Lebensgeschichte des Unternehmers und Mäzens. Er bettet sie ein in den historischen Rahmen und garniert sie mit allgemeinen und persönlichen Einsichten. Am Anfang wie zum Schluss wird deutlich, wie sehr sich Reinhold Würth „als Glied in der Kette seiner Ahnen ver-



Bücher & Aufsätze

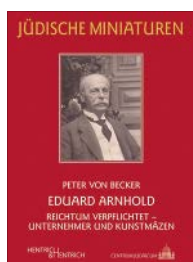
steht“: „Die Schraube rollt durch diese Familie, und sie lässt sich ... nicht stoppen.“

Reinhold Würth wird als außergewöhnlich erfolgreicher Unternehmer, Kunstliebhaber und Mäzen porträtiert – und zwar von einem Bewunderer. Ab etwa der Mitte des Bandes legt der Autor den Beginn seines Kontaktes zu Würth offen und berichtet dann fasziniert über seine Eindrücke, die er bei seiner teilnehmenden Beobachtung durch gemeinsame Reisen und Aufenthalte in den Arbeitswelten und an den Wohnsitzen erhalten hat. Die von Timmerberg offen genannten persönlichen Unzulänglichkeiten kontrastieren dabei zum Leben des Self-made-Manns, „der ein Milliardenunternehmen aufbaute“. Eine tiefe und kritische Auseinandersetzung fehlt, war aber offenbar auch angesichts der Umstände nicht zu erwarten. [8]

Mit Eduard Arnhold wird von seinem Urgroßneffen Peter von Becker eine jüdische Unternehmerpersönlichkeit porträtiert, die von 1849 bis 1925 lebte, einen der führenden Energieversorger des deutschen Kaiserreiches führte und eine der bedeutendsten Mäzene und Philanthropen seiner Zeit war. So stiftete er die deutsche Akademie Villa Massimo in Rom, unterstützte bedeutende Künstler und Museen und gründete soziale und wissenschaftliche Einrichtungen.

NS-Diktatur, Krieg, Verfolgung der Familie und Erbschaftsstreitigkeiten haben Teile seiner großartigen Gemäldesammlungen und Anwesen zerstreut oder zerstört und auch sein Andenken verschüttet. Wilhelm Bode, der einstige Generaldirektor der Königlichen Museen zu Berlin, hatte 1928 geschrieben: „Der Name Eduard Arnold wird unter den Förderern der Kunstmuseen Berlins mit in erster Reihe stehen.“ Es ist schön, dass wenigstens diese kurze Schrift an sein Werk erinnert. [9]

- [1] Spiegelberger, Sebastian: Vermögensnachfolge. Gestaltung nach Zivil- und Steuerrecht, München (C.H.Beck) 3. Aufl. 2020 (XLIII, 745 S.) 119 € (ISBN 978-3-406-71109-1)
- [2] Beckervordersandfort, Ansgar (Hrsg.): Gestaltungen zum Erhalt des Familienvermögens, Bonn (zerb) 2. Aufl. 2020 (XX, 462 S.) 59 € (ISBN 978-3-95661-100-1)
- [3] Viskorf, Stephan: Familienunternehmen in der Nachfolgeplanung, München (C.H.Beck) 2020 (XLV, 528 S.) 139 € (ISBN 978-3-406-70915-9)
- [4] Quast, Hendrik: Unternehmensfortführung durch Testamentsvollstrecker und Insolvenzverwalter. Eine vergleichende Untersuchung des Gläubigerschutzes (Schriften zum Bürgerlichen Recht 505), Berlin (Duncker & Humblot) 2020 (307 S.) 89 € (ISBN 978-3-428-15945-1)
- [5] Koeberle-Schmid, Alexander/Fahrion, Hans-Jürgen/Witt, Peter (Hrsg.): Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, Berlin (ESV) 3. Aufl. 2018 (520 S.) 69,95 € (ISBN 978-3-503-17770-7)
- [6] Hennerkes, Brun-Hagen: Meine Zeit als Consigliere: Lebensaufgabe Familienunternehmen. Autobiographisches, Freiburg i. Br. (Herder) 2019 (448 S.) 28 € (ISBN 978-3-451-38485-1)



- [7] Rau, Kristin/Seiwert, Martin: Reinhold Würth – Mein Leben, meine Firma, meine Strategie, Offenbach (Gabal) 2020 (158 S.) 29,90 € (ISBN 978-3-86936-994-5)
- [8] Timmerberg, Helge: Reinhold Würth. Der Herr der Schrauben, München (Piper) 2020 (201 S.) 22 € (ISBN 978-3-492-07003-4)
- [9] Becker, Peter von: Eduard Arnhold. Reichtum verpflichtet – Unternehmer und Kunstmäzen (Jüdische Miniaturen 237), Berlin/Leipzig (Hentrich&Hentrich) 2019 (93 S.) 9,90 € (ISBN 978-3-95565-321-7)

Soziale Verantwortung

Für die meisten Verbraucher spielt die soziale Verantwortung von Unternehmen eine zunehmend wichtige Rolle bei ihren Kaufentscheidungen. Angesichts dieser gesellschaftlichen Tendenz legen erfolgreiche Unternehmen Wert auf die sog. **Corporate Social Responsibility**, kurz CSR [vgl. zur Literaturproduktion S&S 2/2016, S. 38; 4/2015, S. 45–47; S&S 6/2013, S. 18 f.; S&S 3/2013, S. 44–45; S&S 2/2012, S. 44; S&S 5/2011, S. 41 f.; S&S 1/2011, S. 48 f.; S&S 4/2010, S. 51; S&S 4/2009, S. 52 f.; S&S 3/2009, S. 54; S&S 6/2008, S. 42 f.; S&S 3/2008, S. 44; S&S 4/2007, S. 42]. Mit ihrem kulturellen, sozialen oder ökologischen Engagement und verbundenen internen und externen Maßnahmen wollen sie ihre positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und damit ihr Image festigen, schließlich auch gezielt Wettbewerbsvorteile generieren.

Ob dies gelingt, hängt nicht zuletzt an einer erfolgreichen **Kommunikation** mit den relevanten Dialoggruppen. Es muss nach innen wie nach außen deutlich werden, dass Unternehmensgewinne gesellschaftlich verträglich erwirtschaftet und verwendet werden. In dem von Peter Heinrich herausgegebenen Band gewähren 27 Autoren Einblicke in den Planungsprozess und präsentieren die Vielfalt von Kommunikationsmöglichkeiten und -instrumenten. Der Erfahrene wie der Einsteiger erhält hier wertvolle Orientierung, Impulse und praxisrelevante Handlungsempfehlungen. [1]



Selbstverständlich bedarf es bei den unternehmerischen Entscheidungen im Rahmen der CSR auch der Einhaltung des rechtlichen Rahmens. Dies gilt insbesondere für die **Aktiengesellschaft**, bei der die Interessen von Aktionären und Unternehmensleitung nicht selten konfliktreich aufeinandertreffen. Durch § 87 Abs. 2 Satz 2 AktG hat der Gesetzgeber „eine nachhaltige und langfristige Entwicklung“ des Unternehmens, wenn auch nicht der Gesellschaft in einem übergreifenden Sinne postuliert. Gleichwohl bietet dieses Leitbild ein Eingangstor für die Einbeziehung von CSR in den Kontext der Corporate Governance.

Mit diesem Spannungsfeld setzt sich Sunny Kapoor in seiner Frankfurter Dissertation auseinander. Er zeichnet den durch Unternehmensskandale beschleunigten Verrechtlichungsprozess nach und diskutiert, wie Vorstand („top-



down“) sowie die Stakeholder („bottom-up“) über Aufsichtsrat, Hauptversammlung und Berichterstattung die Umsetzung der CSR bestimmen. Dabei vermittelt er weiterführende Einsichten für die Anwendung der grundgesetzlichen Eigentumsgarantie, wonach der Gebrauch des Eigentums zugleich dem Wohl der Allgemeinheit dienen soll. [2]

Inwieweit auch ein politisches Engagement von Unternehmen noch zulässiger Teil von CSR ist, diskutiert Karin Müller in einem Vortrag. Dabei greift sie zunächst weit aus, wenn sie Macht und Einfluss von Unternehmen in einer globalisierten Welt in ihrer Parallelität zur Funktions- und Legitimationskrise des Nationalstaates aufzeigt. CSR erscheint insoweit als ein Impuls zur Selbstregulierung.

Nach einer Beschreibung direkt und indirekt wirkender Formen politische Einflussnahme ringt die Autorin dann um den rechtlichen Rahmen für die korporative Freigiebigkeit auf der Grundlage des Schweizer Rechts. Dabei hält sie diese Aktivitäten für zulässig, soweit sie im Interesse des Unternehmens liegen und angemessen sind. Dabei zieht sie Grenzen vor allem in Richtung persönlicher Interessen der Entscheider und zur Korruption. Ansätze, Unternehmen zu „Good Citizens“ erziehen zu wollen, hält sie für wenig aussichtsreich. [3]

In seiner Dresdner Dissertation untersucht Arne Schümann die wettbewerbsrechtlichen Probleme akzessorischer Kaufappelle. Es geht dabei um die Werbung mittels Spendenaufrufen, die mit dem direkten Appell zum Kauf eines Produktes des alltäglichen Bedarfes untrennbar verknüpft werden. Angesichts der hohen Subjektivität von Werbung und der Emotionalität der damit verbundenen Themen, wie z. B. Klimaschutz, Kinderbildung oder Impfschutz für Neugeborene in Entwicklungsländern, bestehen hier verstärkt Gefahren für die Beeinflussung der Kaufentscheidung der Verbraucher und der Irreführung.

Ausgehend von den durch die Richtlinie 2005/29/EG vorgesehenen Informationspflichten prüft der Autor rechtsvergleichend den Tatbestand der irreführenden Unterlassung (§ 5a UWG) und die Regelungen der britischen Selbstverwaltungskörperschaft (CAP-Code). Orientiert an der Praxis erarbeitet er die notwendigen Angaben und bietet so eine Orientierung für Juristen, Unternehmen und Nonprofits. De lege ferenda fordert der Autor die Festlegung spezieller Informationspflichten auf europäischer Ebene. [4]

- [1] Heinrich, Peter (Hrsg.): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), Stuttgart (Springer Gabler) 2013 (246 S.) 22,99 € (ISBN 978-3-642-40110-7)
- [2] Kapoor, Sunny: Corporate Social Responsibility. Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung im deutschen Aktienrecht

(Recht der Unternehmen und Finanzen 3), Baden-Baden (Nomos) 2016 (392 S.) 99 € (ISBN 978-3-8487-3195-4)

- [3] Müller, Karin: Corporate Social Responsibility: Politisches Engagement von Unternehmen (Bibliothek zur Zeitschrift für das Schweizerische Recht Beiheft 54), Basel (Helbing Lichtenhahn) 2017 (VIII, 57 S.) 42 € (ISBN 978-3-7190-4086-4)
- [4] Schümann, Arne: Informationspflichten bei Spendenaufrufen mittels akzessorischer Kaufappelle. Eine rechtsvergleichende Untersuchung des deutschen und des britischen Rechts (Schriften zum geistigen Eigentum und zum Wettbewerbsrecht 98), Baden-Baden (Nomos) 2017 (340 S.) 89 € (ISBN 978-3-8487-4639-2)

Weitere Literaturtipps

Deelmann, Thomas/Ockel, Dirk Michael (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und entwickeln, 38. Erg.-Lfg. Sep. 2019 („Agiles Projektmanagement“, „Change Management-Beratung“)

Kraus, Eva-Maria/Mehren, Judith: Gesellschaftsbeteiligungen bei gemeinnützigen Körperschaften – wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb oder Vermögensverwaltung?, in: DStR 2020, S. 1593–1598

Reich, Manfred: Die unternehmensverbundene Doppelstiftung auf dem Prüfstand – Gemischte Stiftung als Rechtsformalternative, in: DStR 2020, S. 265–270

Roth, Gregor: Umsatzsteuerpflicht von Organvergütungen. Zugleich Besprechung von BFH, Urteil vom 27.11.2019 – V R 23/19 (V R 62/17), in: npoR 2020, S. 232–239

Theuffel-Werhahn, Berthold: Zweckbetrieb vs. wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb, in: SB 2019, S. 169–170

Theuffel-Werhahn, Berthold: BMF-Schreiben zur Übertragung von Betriebsvermögen auf Stiftungen gemäß § 6 Abs. 3 EStG, in: SB 2020, S. 14–17

Theuffel-Werhahn, Berthold: Pflichtteilergänzungsansprüche gegen die Stiftung: Wann beginnt die Zehnjahresfrist zu laufen?, in: SB 2020, S. 111–116

Werner, Olaf: Die idealistische Familienstiftung (Teil 2), in: ZStV 2019, S. 7–13

Hinweis: Aufsätze und Bücher zum Themenkreis dieses Fachmagazins können gerne an die Redaktion gesandt werden; sie werden im Rahmen der Möglichkeiten in diese Rubrik aufgenommen. Die bibliografischen Angaben von „Bücher & Aufsätze“ sind auch unter www.stiftung-sponsoring.de/buecher-aufsaezte.html abrufbar.

Institut für
stiftungsberatung

Seit über 30 Jahren begleitet das Institut für Stiftungsberatung Mäzene, steuerbegünstigte Organisationen, Kommunen und Unternehmen, die ihrer bürgerschaftlichen Verantwortung nachkommen wollen, bei der wirkungsvollen Realisierung ihres gesellschaftlichen Anliegens – von der ersten Idee bis hin zu einer erfolgreichen Förder- und Geschäftstätigkeit.



Für Sie zusammengestellt und kommentiert von Rechtsanwalt **Dr. Christoph Mecking**, Institut für Stiftungsberatung, Berlin.
c.mecking@stiftungsberatung.de