



JURISTISCHE FAKULTÄT



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386

Zusammenfassung der Dissertation mit dem Titel

## **„Geschäftsleitung in fremdnützigen Organisationen“**

Dissertation vorgelegt von Johannes Stürner

Erstgutachter: Prof. Dr. Dres. h.c. Werner F. Ebke

Zweitgutachter: Prof. Dr. Stefan J. Geibel

Institut für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht

## I.

Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Frage, ob sich die Pflichten der Geschäftsleitung einer Organisation verändern, wenn nicht die Erzielung von Gewinn zu Gunsten der Eigner einer Organisation, sondern ein fremdnütziger Zweck Zielsetzung einer Organisation ist. In einem weiteren Schritt sollte dann beantwortet werden, welche Parameter für die Geschäftsleitung in solchen fremdnützigen Organisationen gelten.

Die vorliegende Arbeit versucht, diese Fragen methodisch zu klären, indem sie einen zweifachen Rechtsvergleich vornimmt: Auf horizontaler Ebene werden innerhalb der deutschen Rechtsordnung aus dem Gebiet der eigentümergewinorientierten Organisationen, also dem klassischen Gesellschaftsrecht, Antworten für fremdnützige Organisationen entwickelt. Auf vertikaler Ebene sind die gefundenen Ergebnisse und Vorschläge den Lösungsansätzen des US-amerikanischen Rechts gegenübergestellt.

Beide Bezugsgrößen des Rechtsvergleiches bieten sich aus ähnlichen Gründen an: Das deutsche Gesellschaftsrecht hat sich bisher als Unternehmensrecht fast ausschließlich mit eigentümergewinorientierten Unternehmen beschäftigt. Erst langsam beginnen sich die Wissenschaft und der Gesetzgeber außerhalb des Steuerrechts mit fremdnützigen Organisationen auseinanderzusetzen. Da sich aber eigentümergewinorientierte Unternehmen und fremdnützige Organisationen in ihrer rechtlichen Verfassung nicht immer erheblich unterscheiden, müssen auch ihre Geschäftsleitungen im gleichen rechtlichen System operieren. Das US-amerikanische Gesellschaftsrecht hat die „Nonprofit Organization“ (NPO) sehr viel früher zum Gegenstand wissenschaftlicher und gesetzgeberischer Beschäftigung gemacht. Dies ist vor allem historisch zu erklären: Die NPO haben in der US-amerikanischen Gesellschaft von Anfang an staatliche Wohlfahrtspflege nicht nur in Randbereichen ergänzt, sondern weitestgehend als private Organisationsformen selbst übernommen. Es erscheint also durchaus sinnvoll, auf diesen „historischen“ Erfahrungsschatz zurückzugreifen.

## II.

In ihrem Ersten Teil schafft die Arbeit die Grundlagen für die folgende Untersuchung des deutschen Rechts, indem sie die verwendeten Begrifflichkeiten herleitet und erklärt. Die Organisationsformen des deutschen Rechts unterscheidet die Arbeit nach Tätigkeit und Zielsetzung der Organisationen. Sie unterscheidet und definiert eigentümergewinorientierte Unternehmen und nicht unternehmerisch tätige fremdnützige Organisationen mit ideeller Zielsetzung (Nonprofit – Organisationen). Weiter wird der Typus der fremdnützigen, aber unternehmerisch tätigen Organisation mit ideeller Zielsetzung geschaffen (Nonprofit – Unternehmen, NPU). Dabei stellt die Untersuchung fest, dass Mischformen existieren, die Eigen- und Fremdnützigkeit miteinander verbinden und deren Einordnung in diese Typologie teilweise schwer möglich ist, insbesondere wenn es sich um verbundene Organisationen handelt. Die Arbeit bettet diese Typologie in ein europarechtliches Umfeld ein, dessen Auswirkungen auf das deutsche Recht sich aber noch nicht endgültig bestimmen lassen. Ein kurzer

historischer Überblick hilft, die wachsende Bedeutung der NPO ins Deutschland richtig einzuordnen.

Jedem Organisationstyp ordnet die Arbeit die im deutschen Recht typischen Rechtsformen zu, die auf seine Zweckausrichtung und Tätigkeit besonders zugeschnitten sind. Für eigentümergewinnorientierte Unternehmen sind das AG und GmbH, für NPO und NPU Stiftung, Verein und in jüngster Zeit vermehrt auch die GmbH. Mischorganisationen finden sich in fast allen Rechtsformen, als ursprünglich typische Rechtsform für sie wird die Genossenschaft genannt.

In einem weiteren Schritt definiert die Arbeit Leitung, Organisation und Koordination einer Organisation, die sie jeweils bestimmten Geschäftsleitungsorganen zuweist – in AG, Verein, Stiftung und Genossenschaft dem Vorstand, in der GmbH dem Geschäftsführer. Für die Untersuchung der Pflichten dieser Leitungsorgane bezieht die Arbeit sich auf die im Gesellschaftsrecht etablierte Unterscheidung zwischen Treue- und Sorgfaltspflichten. Die konkrete Ausformung dieser Pflichten setzt die Arbeit in Abhängigkeit zu den einzelnen Organisationsformen, wie sie zuvor nach Zielsetzung und Tätigkeit definiert wurden. Die Aufarbeitung der verschiedenen Organisationsformen wird damit zur wichtigen Grundlage aller Überlegungen zum genauen Pflichteninhalt.

### III.

Die Großzahl der wissenschaftlichen Abhandlungen und richterlichen Entscheidungen beschäftigt sich mit den Pflichten der Geschäftsleitung in den eigentümergewinnorientierten Organisationsformen bzw. Unternehmen. Folgerichtig wählt die Arbeit in ihrem Zweiten Teil diese als Ausgangspunkt im deutschen Recht.

Unter den Sorgfaltspflichten der Geschäftsleitung eines eigentümergewinnorientierten Unternehmens differenziert die Arbeit weiter zwischen Legalitätspflichten, Leitungspflichten und Überwachungspflichten. *Legalitätspflichten* sind – insoweit greift die Arbeit auf die im Unternehmensrecht üblichen Unterscheidungen zurück – gesetzliche Pflichten, die sich aus strafrechtlichen oder organisationsrechtlichen Normen ergeben, und die Pflicht zur Wahrung der Satzungs- und Gesetzeskonformität des Unternehmens. Schließlich beschäftigt sich die Arbeit mit Verhaltensvorgaben für die Geschäftsleitung außerhalb des Gesetzes. Sie wendet sich dabei insbesondere dem Deutschen Corporate Governance Kodex zu, den sie allerdings nur eingeschränkt als geeignet betrachtet, die Pflichten der Geschäftsleitung zu konkretisieren.

Auf dem Gebiet der *Leitungspflicht* setzt sich die Arbeit vor allem mit Fragen unternehmerischen Ermessens auseinander: Den Prognoserisiken und Entscheidungsunsicherheiten unternehmerischen Handelns trägt das Gesetz durch eine Einschränkung des Haftungstatbestandes Rechnung, wenn die Geschäftsleitung ihre Informationsquellen ausgeschöpft, sich an Satzung und Gesetz gehalten hat und glauben durfte, im Interesse des Unternehmens und seiner Gesellschafter gehandelt zu haben (*Business Judgment Rule*) – kurz also sorgfältig entschieden hat, ohne dabei einem treuwidrigen Interessenkonflikt zu unterliegen. Die Arbeit stellt heraus, dass die Adaption dieses Prüfungsprogrammes aus dem US-Recht auch

nach der gesetzlichen Kodifikation mit Unsicherheiten behaftet ist. Insbesondere der Begriff des Handelns zum „Wohle der Gesellschaft“ scheint einer klaren Füllung nicht zugänglich.

Eine Darstellung der Überwachungspflichten der Geschäftsleitung leitet zu der Bestimmung eines abstrakten Sorgfaltsmaßstabes für die Geschäftsleitung über, der nur in beschränktem Umfang durch die Satzung eines Unternehmens modifiziert werden kann.

Sodann umschreibt die Arbeit die *Treue- und Loyalitätspflicht* als umfassende Bindung der Mitglieder der Geschäftsleitung an die Interessen des Unternehmens. Es werden einige Ausprägungen aufgegriffen, die im Hinblick auf die Unterscheidung zu NPO besonders relevant erscheinen: Die Mitglieder der Geschäftsleitung müssen bei Entscheidungen Interessenkonflikte offenlegen und dürfen weder sich selbst noch Dritte begünstigen. Sie müssen über Interna des Unternehmens Verschwiegenheit bewahren und dürfen zum Unternehmen weder in Wettbewerb treten noch seine Geschäftschancen für sich selbst ausüben oder zum eigenen Nutzen schmälern, soweit dies nicht durch die Satzung oder den Beschluss eines kompetenten Gremiums erlaubt ist. Die Arbeit versucht, einen prozeduralen Weg zur Bestimmung einer pflichtgemäßen Vergütung der Geschäftsleitung vorzugeben, ist sich der verbleibenden Unschärfe aber durchaus bewusst. Für Schäden und Nachteile, die dem Unternehmen durch einen Treuebruch entstehen, haften die Mitglieder der Geschäftsleitung; die Arbeit übersieht dabei nicht, dass neben die zivilrechtliche Haftung auch strafrechtliche Sanktionen treten können.

In einem kurzen Abschnitt setzt sich die Arbeit noch mit Fragen der prozessualen Durchsetzung von Schadensersatzansprüchen gegen die Geschäftsleitung im Falle einer Pflichtverletzung auseinander. Dabei weist sie auf bestehende Beweiserleichterungen und die besondere gesellschaftsrechtliche Beweislastumkehr hin.

Der letzte Abschnitt des Zweiten Teils leistet in gewissem Umfang wissenschaftliche Pionierarbeit. Er untersucht die Pflichten der Geschäftsleitung in eigentümergeinnorientierten Unternehmen für den Fall, dass diese mit Organisationen fremdnütziger, ideeller Zwecksetzung interagieren oder verbunden sind. Die Arbeit stellt dabei durchaus geringfügige Modifikationen oder Erweiterungen fest, indem sie systematisch zwischen unterschiedliche Formen der Verbindung zwischen den Organisationen trennt:

Wird das Wirtschaftsunternehmen von einer NPO beherrscht oder hält eine NPO die Kapitalmehrheit am Unternehmen, bleibt die Geschäftsleitung des Wirtschaftsunternehmens in erster Linie der eigenen Gesellschaft bzw. Organisation verpflichtet und an deren Interessen gebunden. Die Belange der NPO in Gestalt ihrer ideellen Zielsetzung können aber – wofür die Arbeit plädiert – berücksichtigt werden, soweit sie dem Unternehmen nicht schaden; eine Pflichtenbindung gegenüber den einzelnen Anteilseignern und Verbandsmitgliedern (also der NPO) gibt es aber nicht.

Ist umgekehrt das Wirtschaftsunternehmen Stifter oder Anteilseigner einer NPO, muss die Geschäftsleitung des Wirtschaftsunternehmens die zivilrechtlichen Pflichten des Stifters oder Anteilseigners erfüllen, soweit dies für das Unternehmen möglich und sinnvoll erscheint. Die Arbeit kommt zwar zu dem Ergebnis, dass sich eine Bindung an die Zwecksetzung der beherrschten NPO konzernrechtlichen Grundsätzen nur sehr eingeschränkt entnehmen lässt. Sie schlägt aber eine Bindung der Geschäftsleitung des Wirtschaftsunternehmens über die verbandsrechtlichen Pflichten des Unternehmens als Mitglied der NPO vor: Würde sich ein Verhalten der Geschäftsleitung als Verletzung der gesellschaftlicher Treuepflicht des

Wirtschaftsunternehmens als Verbandsmitglied darstellen, kann das haftende Unternehmen seinerseits bei den Mitgliedern seiner Geschäftsleitung Regress nehmen, soweit sich deren Verhalten auch als sorgfaltswidrig gegenüber dem Unternehmen darstellt. Treten Wirtschaftsunternehmen als Stifter, Spender oder Sponsoren auf, versucht die Arbeit der Geschäftsleitung einige Parameter für die Abwägung der Vorteile (Steuerabzugsfähigkeit, Werbung etc.) und der finanziellen Höhe der Belastungen, die durch das Engagement entstehen, an die Hand zu geben.

Wird ein fremdnütziger Zweck satzungsmäßiger Nebenzweck eines Wirtschaftsunternehmens (Wirtschaftsunternehmen mit fremdnützigem Nebenzweck) ist die Geschäftsleitung an diesen Zweck kraft ihrer Legalitätspflicht gebunden und darf von der Zielsetzung nur abrücken, wenn eine entsprechende Satzungsänderung vorgenommen wurde oder der Bestand des Wirtschaftsunternehmens anderweitig nicht gewährleistet werden könnte. Die Arbeit zeigt hier am Beispiel der Genossenschaften, dass die Pflichten der Geschäftsleitung in Unternehmen mit ideellem fremdnützigem Nebenzweck weitgehend mit den Pflichten der Geschäftsleitung in eigentümergeinnorientierten Wirtschaftsunternehmen korrelieren und lediglich die Gewinnerzielung für die Anteilseigner als Leitbild unternehmerischer Leitungstätigkeit in den Hintergrund tritt.

#### IV.

Der Dritte Teil widmet sich ausschließlich den Pflichten der Geschäftsleitung in NPO. Dabei fällt zunächst auf, dass sich die grundlegenden Strukturen aus den eigentümergeinnorientierten Unternehmen übertragen lassen: Die Geschäftsleitung einer fremdnützigen Organisation (NPO) ist bei ihrer Leitungstätigkeit durch Sorgfalts- und Treuepflichten gebunden. Sie muss die Organisation so leiten, wie ein sorgfältiger und umsichtiger Geschäftsleiter in gleicher Position. Dabei ist sie streng auf die Interessen der Organisation festgelegt. Die Arbeit fasst die unterschiedlichen Ausprägungen der Geschäftsleiterpflichten in Anlehnung an die eigentümergeinnorientierten Unternehmen in drei große Gruppen (zusammen?), was der Übersichtlichkeit der Untersuchung zu Gute kommt: Legalitätspflichten, Pflicht zur sorgfältigen Leitung der Organisation und Treuepflichten.

Die *Legalitätspflicht* bindet die Geschäftsleitung nicht nur an Recht und Gesetz, sondern auch an die Statuten der Organisation; in diesem Zusammenhang geht die Arbeit spezifisch auf die einzelnen Rechtsformen der NPO ein. Dabei stellt die Arbeit deutlich heraus, dass neben den allgemeinen organisationsrechtlichen Vorschriften die Vorgaben der Stiftungsgesetze und vor allem die steuerrechtlichen Vorschriften des Gemeinnützigkeitsrechts Bedeutung für die Geschäftsleitung erlangen, weil die Mehrzahl der NPO zugleich steuerrechtlich als gemeinnützig anerkannt ist. Als Grundregel soll gelten, dass ein Verstoß gegen in- und ausländische gesetzliche Vorschriften stets pflichtwidrig ist. Allerdings möchte die Arbeit hier Ausnahmen zulassen: Gesetzwidrige Aktivitäten oder Zahlungen sollen nicht sorgfaltswidrig sein, wenn sie in akuten Notfällen der nur so zu bewerkstellenden unmittelbaren Durchsetzung des legitimen und rechtmäßigen Organisationszweckes dienen, insbesondere bei humanitären Hilfsaktionen.

Als zweites prägendes Element für die Pflichten der Geschäftsleitung stellt die Arbeit die *Satzung der Organisation* in den Vordergrund. Dabei wird berücksichtigt, dass die Ausgestaltung der Kompetenzordnung innerhalb der Organisation in weiten Teilen in der Hand der Vereinsmitglieder, Stifter oder Gesellschafter liegt. Die Satzungsgestaltung kann eine weithin autonome oder eine fast vollständig weisungsgebundene Geschäftsleitung schaffen. Als noch entscheidender sieht die Arbeit freilich an, dass Satzung und Stiftungsgeschäft auch die Zwecksetzung der Organisation vorgeben, an die jede Geschäftsleitung gebunden ist. Für die Umsetzung des Organisationszwecks entwickelt die Arbeit unter Rückgriff auf vorhandene Vorarbeiten in der Literatur ein Programm: Soweit sich der Organisationszweck nicht ohne Weiteres erschließt, muss ihn die Geschäftsleitung zunächst ermitteln und dann davon ausgehend die Zweckerfüllung systematisch planen. Ein nach den Vorgaben der Satzung vorhandener Förderungsbedarf muss erkannt und zeitnah befriedigt werden. Bei der Umsetzung und Überwachung dieses Zweckerfüllungssystems sind die strikte Einhaltung des Organisationszwecks und eine zweck- und tätigkeitsabhängige Erfolgskontrolle wesentliche Elemente sorgfältiger Geschäftsleitung.

Die Arbeit weist auch darauf hin, dass Zweckerfüllung dabei nicht statisch ist: Ist die Verwirklichung des Organisationszwecks aus rechtlichen, wirtschaftlichen oder tatsächlichen Gründen nicht mehr möglich, muss die Geschäftsleitung auf diese Lage reagieren. Nach Ansicht der Arbeit sollte sie bereits ihren drohenden Eintritt erkennen und einer Unmöglichkeit der Zweckerfüllung vorbeugen. Dabei schlägt die Arbeit unter Abwägung von Vor- und Nachteilen folgende Möglichkeiten vor, die allerdings zumeist eine Satzungsänderung notwendig machen: Zweckänderung sowohl erweiternder als auch einschränkender Natur; Änderung der Organisationsstruktur (z.B. durch Zustiftungen oder Umwandlungen); Kooperationen mit anderen Organisationen. Eine Handlungsoption für solche Maßnahmen kann sich, wie die Arbeit feststellt, in eine Handlungspflicht wandeln, wenn diese Maßnahmen bei sorgfältiger Entscheidungsfindung die einzige Möglichkeit darstellen, eine Zweckerfüllung im Sinne und Geiste der Satzung oder des Stifters zu gewährleisten. Für problematisch hält die Arbeit bei Umstrukturierungen, dass diese häufig Auswirkungen auf den Gemeinnützigkeitsstatus der Organisation haben, dessen Verlust einen empfindlichen finanziellen Aderlass für die Organisation bedeuten kann. Dies muss die Geschäftsleitung bei ihrer Entscheidung berücksichtigen, ein Festhalten am steuerrechtlichen Ausnahmestatus um jeden Preis will die Arbeit aber nicht als verpflichtend sehen.

NPO sind ungleich mehr als andere Organisationen auf eine wohlgesonnene öffentliche Meinung angewiesen. Die Arbeit stellt fest, dass Transparenz und Effizienz einer NPO außenwirksam letztlich auf zwei Wegen gefördert werden, die beide ihre Existenz in erster Linie privater Initiative verdanken und spricht von *außergesetzlichen Pflichtenbindung* der Geschäftsleitung: Es gibt Kodizes freier Selbstverpflichtung und private Einrichtungen, die nach Prüfung in Zertifikaten die Übereinstimmung der Geschäftsführung mit bestimmten Grundsätzen bestätigen (Watchdogs). Die jeweils wichtigsten Kodizes (z.B. Diakonischer Corporate Governance Codex) und Selbstverpflichtungserklärungen von Watchdogs (z.B. DZI) stellt die Arbeit vor. Allerdings kommt die Arbeit zu dem Ergebnis, dass die Einhaltung solcher Selbstverpflichtungsregeln nur zur rechtlichen Pflicht der Geschäftsleitung werden kann, wenn und

soweit sie Teil der Satzung bzw. des Anstellungsvertrages sind oder wenn der Erwerb eines entsprechenden Zertifikats durch Satzung vorgeschrieben ist.

Der nächste Abschnitt der Arbeit beschäftigt sich mit den klassischen Leitungsfragen in NPO: Der fremdnützige Bezug der Zweckerfüllung gibt der Geschäftsleitung von NPO den Rahmen für ihre Aktivitäten vor. Diese Tätigkeiten unterscheidet die Arbeit in drei Kategorien, die jeweils durch die Zwecksetzung der Organisation determiniert sind: Mittelerzielung, Mittelverwaltung und Mittelverwendung

Auf dem Gebiet der *Mittelerzielung* stellt die Arbeit unterschiedliche Methoden der Mittelbeschaffung vor: NPO erlangen ihre Mittel durch Mitgliedsbeiträge, durch staatliche oder private Drittmittel (Spenden, Sponsoring etc.), durch wirtschaftliche und damit kommerzielle Betätigung und durch die gewinnbringende Anlage vorhandener Mittel. Als entscheidend für die Geschäftsleitung sieht die Arbeit letztlich eine Mittelversorgung (an?), die dem Mittelbedarf der Organisation entspricht. Kann sie diese nicht leisten, muss sie den Mittelbedarf der wirtschaftlichen Lage der Organisation anpassen. Die Arbeit setzt sich ausführlich mit den wichtigsten Modellen klassischer Mittelbeschaffung auseinander: Einziehen von Mitgliedsbeiträgen bzw. Werben neuer Mitglieder für die Organisation und Spenden und Sponsoring. Gegebenenfalls muss die Geschäftsleitung durch entsprechende Werbemaßnahmen für einen ausreichenden Zufluss an Spenden und Sponsoringbeträgen sorgen (Fundraising). Ethische und rechtliche Grenzen der Spendenwerbung müssen eingehalten werden, wobei die Arbeit auf die Wandelbarkeit dieser Grenzen hinweist.

Die Arbeit leitet aus dem Organisationsrecht und dem Steuerrecht drei wesentliche Gebote für die *Mittelverwendung* her, mit denen sie sich ausführlich auseinandersetzt: Mittel müssen fremdnützig und ausschließlich entsprechend dem Satzungszweck verwendet werden (z.B. §§ 55, 56, 59 AO). Sie müssen zeitnah verausgabt werden, so dass Rücklagen nur in engen Grenzen zulässig sind, und sie müssen sparsam eingesetzt werden. Das Gebot der Sparsamkeit beinhaltet insbesondere auch die Verpflichtung, die Verwaltungs- und Eigenkosten der Organisation in einem angemessenen Verhältnis zu den Einnahmen zu halten, die Arbeit schlägt eine Obergrenze von 35 % vor. Die Kosten, die durch Mittelwerbung und Verwaltung der eingeworbenen Mittel entstehen, müssen in einem angemessenen Verhältnis zur Summe der tatsächlich eingeworbenen Mittel stehen. Als Richtschnur kann eine 50 %-Grenze gelten, die sich auch aus steuerrechtlichen Vorgaben herleiten lässt.

Als Hauptziel der sorgfältigen *Mittelverwaltung* betrachtet es die Arbeit, die Ertragskraft der Mittel einer NPO zu sichern (Gebot der Vermögenserhaltung). Die Geschäftsleitung soll die Mittel so anlegen, dass sie einen ausreichenden Ertrag erwirtschaften können (sorgfältige Vermögensanlage). Ausgehend vom Stiftungsrecht stellt die Arbeit 8 Grundregeln auf, um die unbestimmten Grundsätze richtiger Vermögensverwaltung etwas griffiger zu machen: Die Anlage darf den Vermögensbestand nicht gefährden. Das Gebot ausreichender Risikostreuung ist zu beachten; dabei geht Sicherheit vor Risiko. Die Art und Weise der Anlage der Mittel muss außerdem zweckkonform sein. Sodann stellt die Arbeit heraus, dass sich diese Grundsätze mit lediglich geringfügigen Modifikationen auf die übrigen Rechtsformen von NPO (Verein und GmbH) übertragen lassen. Ein kurzer Abschnitt beschäftigt sich mit der neueren Entwicklung der sozial-verantwortlichen Vermögensanlage, wobei die Arbeit es ab-

lehnt, für Geschäftsleitungen in NPO eine generelle Pflicht zum „social-responsible investment“ zu etablieren.

Im Rahmen der Untersuchung der *Organisations- und Überwachungspflichten* weist die Arbeit auf weitgehende Überschneidungen mit den Pflichten in eigentümergewinorientierten Unternehmen hin: Die Geschäftsleitung muss die NPO so organisieren, dass eine effiziente Zweckverfolgung möglich ist und Beeinträchtigungen der Zweckverfolgung rechtzeitig erkannt und bekämpft werden können. Delegiert sie Aufgaben an Interne oder Externe, wandelt sich die Pflicht zur sorgfältigen Erfüllung der Aufgaben der Geschäftsleitung in die Pflicht zur sorgfältigen Auswahl und Überwachung der Personen, an die delegiert wird. Dabei formuliert die Arbeit als Grundregel: Je wichtiger die delegierte Aufgabe für die NPO ist, desto höhere Anforderungen sind an eine sorgfältige Auswahl und Überwachung zu stellen.

Ein eigener Abschnitt ist den Besonderheiten der Geschäftsleitung bei einer *wirtschaftlichen Tätigkeit von NPO* gewidmet. Zunächst stellt die Arbeit unter Verweis auf die im Ersten Teil geleisteten Vorarbeiten fest, dass NPO unabhängig von ihrer Rechtsform mittelbar, also über Beteiligungen an Unternehmen oder Tochtergesellschaften, und unmittelbar wirtschaftlich tätig sein dürfen. In der Typologie der Arbeit werden die Organisationen damit zu Nonprofit – Unternehmen (NPU). Innerhalb der NPU unterscheidet die Arbeit wiederum unterschiedliche Arten der wirtschaftlichen Tätigkeit: Die wirtschaftliche Tätigkeit kann unmittelbar der Zweck-erfüllung dienen (Zweckbetriebe und uneigentliche Zweckbetriebe), der Mittelbeschaffung (Mittelbeschaffungsbetrieb) oder lediglich Form der Vermögensverwaltung sein. Die Grenzen zwischen diesen Kategorien sind nicht immer eindeutig, die Arbeit nutzt vor allem Regelungen des steuerlichen Gemeinnützigkeitsrechts, um eine sinnvolle Abgrenzung zu leisten. Besondere Probleme stellen sich auch, wenn eine NPO als Unternehmensträger fungiert, Interessenkonflikte will die Arbeit im Zweifel zu Gunsten der NPO lösen. Als Ergebnis der Untersuchung kann man festhalten: Die Pflichten der Geschäftsleitung einer NPO erfahren in NPU eine unternehmerische Prägung. Ein Schwerpunkt der Mittelbeschaffung oder Mittelverwendung liegt dann nicht mehr auf der Sammlung und Umverteilung von Mitteln, sondern auf der Herstellung marktgängiger Gegenstände, seien diese nun Ware oder Dienstleistung. Die wirtschaftliche Betätigung von NPO ist jedoch, wie die Arbeit hervorhebt, rechtlich nicht immer unproblematisch. Erwerbswirtschaftliche Tätigkeiten finden nach Art und Umfang *Grenzen* im rechtsformspezifischen Organisationsrecht und, falls die Organisation als gemeinnützig anerkannt ist, folgen auch aus den Wertungen des steuerlichen Gemeinnützigkeitsrechts Einschränkungen: Einkommen aus einer wirtschaftlichen Betätigung, die nicht Zweckbetrieb ist, unterliegen der vollen Besteuerung. Als besonders riskant für NPO hebt die Arbeit in diesem Zusammenhang die Abgrenzung zwischen steuerfreier Vermögensverwaltung und steuerpflichtiger wirtschaftlicher Tätigkeit bei Unternehmensbeteiligungen hervor. Für die Geschäftsleitung erkennt die Arbeit aber auch noch weitere Haftungsrisiken: Die Geschäftsleitung muss zwar darauf achten, dass sie bei solchen mittelbaren wirtschaftlichen Tätigkeiten die Einflussmöglichkeiten der NPO wahrt, um deren Interessen durchsetzen zu können. Zugleich darf sie aber durch ihre Einflussnahme den steuerlichen Ausnahmestatus der NPO nach Möglichkeit nicht gefährden. Lässt sich die Beteiligung nicht mehr mit dem Zweck der NPO vereinbaren, muss die Geschäftsleitung sie aufgeben. Gleiches gilt für wirt-

schaftliche Tätigkeiten, die nach einer Schonfrist von drei Jahren nicht profitabel geworden sind, soweit sie nicht der unmittelbaren Zweckerfüllung dienen – diese Vorgabe leitet die Arbeit aus dem steuerrechtlichen Verlufterzielungsverbot ab.

Die Arbeit leistet auch einen Beitrag zu der aktuellen Diskussion, ob und wie der Geschäftsleitung in für NPO typischen Rechtsformen (insbesondere Stiftung und Verein) ein „*unternehmerisches Ermessen*“ zugestanden werden kann. Sie wendet sich dabei gegen eine blinde Übertragung der Regeln aus dem Kapitalgesellschaftsrecht und insbesondere gegen eine Adaption amerikanischer Regelungsmodelle in eine „Nonprofit Judgment Rule“. Die Arbeit erklärt die Notwendigkeit eines Ermessens der Geschäftsleitung als Konsequenz der Unsicherheit menschlicher Prognoseentscheidungen und der Risikoverteilung zwischen den Organen innerhalb der einzelnen Organisationsformen. Diese ähneln sich bei fremdnützigen Organisationen und eigentümergeewinnorientierten Unternehmen sehr, insbesondere wenn letztere wirtschaftlich tätig sind. Dabei entbindet der Ermessensspielraum die Geschäftsleitung aber nicht vor ihrer Sorgfaltspflicht. Sie handelt nur pflichtgemäß, wenn sie auf sachgerechter Informationsbasis gemäß der Zwecksetzung und den Statuten der Organisation entscheidet, sich dabei also insbesondere nicht von Eigeninteressen leiten lässt – die Arbeit spricht insoweit von der stets bestehenden Pflicht zur sorgfältigen Entscheidungsfindung. Ein Ermessen steht der Geschäftsleitung nicht zu, wenn und soweit Gesetz und Satzung eindeutige Handlungsvorgaben enthalten oder ein zuständiges Organ rechtswirksame Weisung erteilt hat; insoweit gelten für NPO keine Besonderheiten.

Der letzte Abschnitt im Rahmen der Untersuchung der Sorgfaltspflichten beschäftigt sich ausführlich mit der Frage, welcher *Sorgfaltsmaßstab* in fremdnützigen Organisationen gelten muss. Der typisierte Sorgfaltsmaßstab verlangt von der Geschäftsleitung die Sorgfalt einer ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleitung in gleicher Funktion. Während die Arbeit arbeitsrechtliche Haftungsmilderungen für Organe von NPO ablehnt, schließt sie sich hinsichtlich der Herabsetzung des Haftungsmaßstabes durch Satzungsregelungen der wohl herrschenden Strömung in der Literatur an: Bis zur Grenze der groben Fahrlässigkeit soll eine Reduktion zulässig sein. Die Arbeit kommt zu diesem Ergebnis durch eine abwägende Analyse der Kontrollmöglichkeiten und der Schadensrisiken der NPO sowie der Haftungsrisiken der Geschäftsleitung.

Für ehrenamtliche Geschäftsleiter in Verein und Stiftung hat der Gesetzgeber eine Haftungsprivilegierung nunmehr in § 31 a BGB festgeschrieben, ebenso einen Freistellungsanspruch für die Haftung gegenüber Dritten, soweit die Haftung auf einfacher Fahrlässigkeit beruht. Diese Regelung kritisiert die Arbeit. Sie versucht zunächst, eine dogmatische Herleitung der gesetzlichen Haftungsmilderung aus systematisch ähnlichen Normen des BGB (§§ 680, 968, 708, 1664, 1359, 2131, 521, 599, 690 BGB), kommt aber zu dem Ergebnis, dass eine dogmatische Fundierung der generellen Haftungsprivilegierung Ehrenamtlicher nicht möglich ist. Schließlich stellt die Arbeit auch fest, dass ein Bedürfnis für die gesetzliche Regelung nicht erkennbar sei und ihre rechtlichen Wirkungen auf Grund ihrer Stellung im Gesetz und ihres Inhalts nicht absehbar seien.

Die Arbeit behandelt schließlich noch andere Fragen privilegierter Haftung der Geschäftsleitung in NPO. Eine Privilegierung wird verneint für die Geschäftsleitung aus der Mitte der

NPO und bei einem legalisierenden Verhalten der Steuer- oder Stiftungsaufsicht. Desgleichen wird auf den eingeschränkten Nutzen der Privilegierung im Steuerschuldverhältnis (§§ 69, 34 AO) hingewiesen.

Zu den *Treuepflichten* der Geschäftsleitung in NPO bietet die Arbeit einen sehr konzentrierten Abschnitt, wobei sie sich im Wesentlichen an die Treuepflichten in eigentümergeinnorientierten Unternehmen anlehnt. Sie stellt dabei aber Besonderheiten der engen Bindung der Geschäftsleitung an die NPO deutlich heraus. So meint die Arbeit, in Vergütungsfragen sei durch die fremdnützige Ausrichtung der NPO besondere Zurückhaltung angeraten und greift zu einer genaueren Bestimmung auf die Maßstäbe des Steuerrechts zurück. Eine eigennützige Ausnutzung der Organstellung wie etwa die eigene Wahrnehmung von Geschäftschancen der NPO ist ebenso pflichtwidrig wie die Weitergabe von Geschäftsgeheimnissen, wobei die Arbeit darauf hinweist, dass insoweit besonders Spender- und Sponsorendaten von Interesse sein dürften. Etwas eingehender setzt sich die Arbeit mit dem Wettbewerbsverbot für Geschäftsleiter einer NPO auseinander: Ein Geschäftsleiter darf grundsätzlich keine Tätigkeit für eine andere gewinnorientierte oder fremdnützige Organisation ausüben, es sei denn der NPO ist dies bekannt. Der loyale Einsatz für die Organisation verlangt von Geschäftsleitern, auch im privaten Bereich Tätigkeiten zu unterlassen, die der Reputation der NPO in der Öffentlichkeit schädlich sein könnten. Solche Tätigkeiten muss ein Geschäftsleiter wie alle Formen von Interessenkonflikten gegenüber der Organisation offenlegen. Ein Ermessensspielraum kommt ihm dabei nicht zu. Gewisse Einschränkungen will die Arbeit bei ehrenamtlichen Geschäftsleitern machen, während sie für Geschäftsleiter in wirtschaftlich tätigen NPO eine stärkere Orientierung an eigentümergeinnorientierten Unternehmen befürwortet.

Der letzte Abschnitt des Dritten Teils widmet sich schließlich recht knapp den Fragen der *Beweislastverteilung* im Falle eines Prozesses zwischen Geschäftsleitung und NPO und verweist auf die üblichen zivilprozessualen Beweisregeln: Die NPO trägt die Beweislast für die Organwaltereigenschaft des beklagten Geschäftsleiters, für die Existenz eines Schadens sowie das schädigende Verhalten des Geschäftsleiters. Dieser hat sodann zu beweisen, dass sein Verhalten pflichtgemäß war oder ihm kein Verschuldensvorwurf gemacht werden kann. Die Ehrenamtlichkeit der Geschäftsleitung soll an dieser Beweislastverteilung nichts ändern.

## V.

Der Vierte Teil stellt – ohne auf die geschaffenen deutschrechtlichen Kategorien zurückzugreifen – die Pflichten der Geschäftsleitung von NPO im US-amerikanischen Recht dar. Die Arbeit wertet umfassend vorhandene Literatur und die Gesetze des Bundes und der wichtigen Einzelstaaten (New York Not-For Profit Corporation Law und California Corporation Code) aus. Gesetze anderer Staaten werden miteinbezogen, wo sie von den genannten Kodifikationen abweichen oder eigenständigen Regelungsgehalt haben. Es werden alle wichtigen gerichtlichen Entscheidungen zitiert und an passender Stelle teilweise auch geschildert. Ebenfalls berücksichtigt die Arbeit die vorhandenen *Uniform Laws* (z.B. den Model Nonprofit

Corporation Act von 2008) sowie die *Restatements, Model Codes* und *Principles* des *American Law Institutes* auf dem jeweils aktuellen Bearbeitungsstand.

Die Arbeit stellt zunächst fest, dass sich im US-Recht eine klare *Organisationstypologie* entwickelt hat: NPO sind Organisationen, die an ihre Mitglieder und Organwalter keine Gewinne ausschütten. Dabei privilegiert das Steuerrecht zusätzlich NPO, die einen ideellen Zweck verfolgen. Es unterscheidet weiter zwischen den *Charities*, die sich aus einer breiten Zahl von Spendern finanzieren, und den *Private Foundations*, die durch einen oder wenige Mittelgeber finanziert werden. Die typischen Rechtsformen für NPO sind die *Trust* und die *Non-profit Corporation* (NPC), denen der *Trustee* und die *Directors* bzw. *Officers* als Geschäftsleiter vorstehen. Die Geschäftsleiter sind bei ihrer Tätigkeit durch ihre treuhänderische Stellung (*fiduciary concept*) zu einer sorgfältigen (*Duty of Care*) und loyalen (*Duty of Loyalty*) Aufgabenerfüllung verpflichtet. Dabei wird bereits an diese Stelle darauf hingewiesen, dass neben dem Zivilrecht vor allem das Steuerrecht als markantes Sanktions- und Regelungsinstrument tritt. Diese Grundlegungen bettet die Arbeit in den historischen Kontext ein, indem sie zunächst einen kurzen Überblick über die Tradition der NPO in den USA gibt und davon ausgehend deren aktuelle Unersetzlichkeit auch im Lichte der Finanzkrise betont.

Der zweite Abschnitt widmet sich der *Sorgfaltspflicht* der Geschäftsleitung und stellt zunächst fest, dass für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht ein typisierter Maßstab gilt. Dieser Maßstab war im US-Recht zunächst rechtsformbezogen, hat sich aber weitgehend angeglichen: *Trustees* müssen wie *Officers* und *Directors* einer NPC die Sorgfalt aufwenden, die eine normale, umsichtige Person an ihrer Stelle aufbringen würde, wobei dem *Trustee* eine Berufung auf mangelnde persönliche Fähigkeit versagt ist. Dieser Maßstab gilt für alle besonderen Aufgabenfelder der Geschäftsleitung einer NPO: Beim Einwerben von Mitteln, beim Erwerb von Mitteln durch wirtschaftliche Betätigung, insbesondere aber bei der Verwaltung von Mitteln einer NPO und der Verwendung vorhandenen Vermögens. Neben diesen allgemeinen Standards treten die besonderen Vorschriften in Gesetzen und Satzungen, die auf allen Gebieten die Geschäftsleitung binden. Besondere Bedeutung kommt auch den Regelungen des Steuerrechts zu, das für Verstöße auch spezielle Sanktionen vorsieht. Verstößt die Geschäftsleitung gegen Gesetze, handelt sie grundsätzlich nicht sorgfältig.

Bei der *Einwerbung von Mitteln* verlangen die Gesetze vieler Einzelstaaten eine Registrierung und Berichterstattung an eine staatliche Stelle. Die Höhe der für die Werbung aufgewendeten Mittel muss in einem angemessenen Verhältnis zum Erfolg der Spendenwerbung stehen, wobei die Arbeit darauf hinweist, dass Versuche, diese Grenze exakt gesetzlich festzulegen, bisher stets gescheitert sind. Die Spendenwerbung darf nicht betrügerisch oder wettbewerbswidrig sein. Ist eine NPO in zulässiger Weise *wirtschaftlich tätig*, muss die Geschäftsleitung die besonderen Grenzen des Steuerrechts beachten (*Commensurate in Scope Doctrine*), will sie nicht den Verlust des steuerrechtlichen Ausnahmestatus riskieren. Einkommen aus einer wirtschaftlichen Tätigkeit, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem ideellen Zweck einer NPO stehen, unterliegen voller Besteuerung (*Unrelated Business Income Tax*).

Bei der *Anlage des Vermögens* einer NPO, mit der sich die Arbeit ausführlich beschäftigt, muss die Geschäftsleitung auf eine ausgewogene Risikostreuung achten, wobei ein Mittelweg zwischen Ertragschance und Verlustrisiko gefunden werden muss (*Prudent Man Investment Rule*). Die Geschäftsleitung darf Anlageentscheidungen an sorgfältig ausgewählte externe Berater oder Anbieter delegieren. Bei der Anlage der Mittel und bei allen anderen Entscheidungen bleibt die Geschäftsleitung an den durch die Satzung oder den Willen des Stifters (*Settlor*) vorgegebenen Zweck gebunden (*Duty of Obedience*) – sie muss das Vermögen also zwecknah anlegen. Eine sozialverträgliche Anlage ist nicht im eigentlichen Sinne verpflichtend, aber auch bei vergleichsweise geringeren Erträgen nicht sorgfaltswidrig. Für *Private Foundations* gelten besonders strenge steuerrechtliche Regeln, die mit Strafsteuern sanktioniert sind. *Private Foundations* dürfen weder spekulativ anlegen (*jeopardizing investment*) noch dürfen sie bestimmende Anteile an einem Unternehmen erwerben, das nicht selbst der für die *Foundation* geltenden Zweckbestimmung dient. Die *Private Foundation* unterliegt bei der Mittelverwendung einem Ausschüttungsgebot in Höhe von 5% ihres Anlagevermögens und darf keinerlei Mittel für politische Betätigungen ausgeben. Dieses Verbot politischer Betätigung gilt auch für die *Charity*, wird allerdings zu Gunsten von Informationsmaßnahmen gelockert, die dem Organisationszweck entsprechen.

Die Arbeit berücksichtigt auch, dass die Bindung an den vorgegebenen Zweck einer NPO nicht statisch ist, sondern endet, wenn dieser nicht mehr sinnvoll erfüllt werden kann (*Doctrine of Lapse*). Die Geschäftsleitung muss dann ein je nach Rechtsform unterschiedliches Zweckänderungsverfahren anstrengen. Der neue Zweck sollte möglichst nahe am ursprünglichen Satzungszweck liegen (*Cy-Pres-Doctrine*), soweit nicht die Mitglieder einer mitgliederbestimmten NPO anderes beschließen. Eine Zweckänderung ist auch durch die Umwandlung einer NPO in eine andere Rechtsform möglich. Eine generelle Pflicht zur Erhaltung des steuerrechtlichen Ausnahmestatus kennt das US-Recht nicht. Allerdings werden die aus einem Fortfall folgenden finanziellen Verluste bei Entscheidungen besonders zu berücksichtigen sein.

Besonderes Augenmerk richtet die Arbeit auch im US-Recht auf *außergesetzliche Standards* in Gestalt von freiwilligen Regelwerken oder Qualitätssiegeln (*Watchdogs*). Sie binden die Geschäftsleitung, soweit sie in die Satzung der NPO integriert sind.

Der dargestellte *Haftungsmaßstab* erfährt im US-Recht gewisse Einschränkungen, die von der Arbeit in einem eigenen Abschnitt zusammengetragen werden: Das US-Bundesrecht sieht zu Gunsten ehrenamtlich tätiger Geschäftsleiter einen Haftungsausschluss gegenüber Dritten vor, wenn der Schaden nicht durch willentliches oder kriminelles Verhalten herbeigeführt wurde, der Ehrenamtliche im Rahmen seiner Kompetenzen gehandelt hat (*intra vires*) und der Schaden nicht durch Teilnahme am Straßen- oder Luftverkehr verursacht ist (*Volunteer Protection Act*). Die Einzelstaaten modifizieren teilweise diese Regel und erweitern insbesondere ihren Anwendungsbereich auf Ansprüche der NPO selbst gegen ihre ehrenamtlichen Geschäftsleiter.

Eine Haftungsprivilegierung beschreibt die Arbeit ferner für finanzielle Schäden, wenn die Geschäftsleitung „*in good faith*“ gehandelt hat. Dieses Kriterium des Handelns nach bestem Gewissen findet sich auch in der *Business Judgment Rule* für For-Profit-Unternehmen wieder, deren Anwendbarkeit auf die Geschäftsleitung von NPO noch nicht endgültig geklärt ist.

Für den *Trust* wird sie abgelehnt, bei der NPC besteht nach den Ergebnissen der Arbeit ein starker Trend zu ihrer Anwendung. Eine Privilegierung durch Einräumung eines gerichtlich nicht nachprüfaren Entscheidungsspielraumes, also ein Äquivalent zur *Business Judgment Rule*, wird im US-Recht bei Entscheidungen über die Anlage des Vermögens einer NPO angenommen, und zwar sowohl für den *Trust* als auch für die NPC (UPMIFA § 3).

Haftungsbegrenzungen oder Haftungsfreistellungen (*indemnification*) durch Satzung sind in NPC nur unter einschränkenden Voraussetzungen möglich, für den *Trust* sind sie fast gänzlich ausgeschlossen. Eine Haftungsprivilegierung gilt in keinem Falle für unrechtmäßige oder satzungs- bzw. zweckwidrige Ausschüttungen (*unlawful distributions* bzw. *inurement of private gain*).

Die *treuhänderische Loyalitätsverpflichtung* verbietet Geschäftsleitern im US-Recht ein Handeln, das die Organisation benachteiligt und sie selbst oder Dritte bevorteilt. Für den *Trust* und die *Private Foundation* konstatiert die Arbeit ein prinzipielles Verbot von Geschäften unter Interessenkonflikt, gleiches gilt für besonders riskante Geschäfte (z.B. Bürgschaften, Darlehen etc. zu Gunsten von Geschäftsleitern). Allerdings kann ein *Trustee* durch den *Settlor* von diesen Beschränkungen befreit werden. Für die übrigen NPO sieht das Zivilrecht als Befreiungstatbestand einen Drittvergleich (*at arm's length bargain test*) oder ein Zustimmungsverfahren vor. Der Blick ins Steuerrecht zeigt, dass dieses mit dem Gebot der Angemessenheit der Geschäfte (Verbot der *Excess Benefit Transaction*) ähnliche Anforderung stellt, die es mit einem speziellen Test überprüft. Diese Lösungsansätze zum Ausschluss von Loyalitätskonflikten beschreibt die Arbeit auch für die Festsetzung der Höhe der Vergütung der Geschäftsleitung und für nicht finanziell geprägte Interessenkonflikte. Geschäftsleiter dürfen Geschäftschancen (*corporate opportunities*), die sich für ihre Organisation anbieten, nicht selbst wahrnehmen. Sie sind zur Verschwiegenheit und Rücksichtnahme auf die Belange der NPO verpflichtet. Von einzelnen Loyalitätsverpflichtungen kann die Geschäftsleitung durch Satzung freigestellt werden, ein Beurteilungsspielraum bei Wahrnehmung ihrer Pflichten kommt ihr jedoch nicht zu. Bei Entscheidungen unter Interessenkonflikten (*interested judgment*) bleibt eine Anwendung der *Business Judgment Rule* ausgeschlossen.

Den US-rechtlichen Teil der Arbeit beendet ein kurzer Abschnitt zu Beweislastfragen, wobei die Arbeit eine für die NPO nicht immer günstige Beweislastverteilung festzustellen glaubt.

## V.

Den schon in den Darstellungen beider Rechtsordnungen gewonnenen Eindruck eines gewissen Maßes an Ähnlichkeit bestätigt die Arbeit in einer schwerpunktmäßigen, rechtsvergleichenden Zusammenschau. Beide Rechtsordnungen unterscheiden für die Pflichten der Geschäftsleiter zwischen zwei sich teilweise überschneidenden Pflichtenkreisen und stoßen dabei auf dieselben Regelungsprobleme. Die Arbeit vergleicht die Lösungsansätze beim Mittelwerb, der Mittelverwaltung und für die Fragen der Mittelverwendung und Zweckumsetzung. Besondere Schwierigkeiten bereiten in beiden Rechtsordnungen die wirtschaftliche Betätigung von NPO und die Haftungsprivilegierung der Geschäftsleitung durch die Satzung,

bei ehrenamtlicher Geschäftsleitung oder durch „unternehmerisches Ermessen“ bzw. *business judgment*. Bei der Lösung dieser Probleme beschreibt die Arbeit einen rechtssystematischer Unterschied: Die existentielle Rolle der NPO für die Gesellschaft hat im US-Recht zu einer ausgeprägten Regulierungs- und Kodifikationstendenz geführt. Sie zeigt sich im Rechtswesen der USA auch auf anderen Gebieten, beschränkt sich dabei aber stark auf einzelne, bisher aktuell in den Vordergrund getretene Problemfelder. Das deutsche Recht ist bei einer Kodifizierung des Rechts der NPO wesentlich zurückhaltender, arbeitet aber mit denselben „Stellschrauben“ wie das US-Recht: Die Statuten der Organisation und die zwingenden gesetzlichen Vorgaben bilden die Rahmung eines Pflichtenprogramms. Die besondere gemeinnützige Zielsetzung von NPO wird zusätzlich mit Steuervorteilen belohnt. Dies setzt aber die Anerkennung einer NPO als gemeinnützig voraus und unterwirft die Organisation und ihre Geschäftsleitung zugleich den besonderen Regeln des Steuerrechts und der Kontrolle durch die Steuerbehörden.

Die sehr hohe Regelungsdichte des Organisations- und Steuerrechts im US-Recht sieht die Arbeit nicht unkritisch, ebenso einen nicht immer rational nachvollziehbaren Anpassungs- und Bewunderungsdrang der deutschen Rechtswissenschaft gegenüber dem US-Recht auf dem Gebiet der NPO. Die Arbeit weist insbesondere darauf hin, dass es sich empfiehlt, für eine rechtsvergleichende Betrachtung des deutschen und des US-amerikanischen Rechts nicht von einem rechtsformspezifischen Vergleich auszugehen, weil die organisationsrechtlichen Systeme nur beschränkt kommensurabel sind.

Im Ergebnis stellt die Arbeit aber fest, dass für die Pflichten von Geschäftsleitern gleichwohl eine erstaunliche Übereinstimmung zwischen beiden Rechtsordnungen besteht, das sie auf zwei wesentliche Grundprinzipien zurückführt: Die umfassende Bindung an einen fremdnützigen Organisationszweck und eine besonders enge Bindung an die Interessen der Organisation und deren finanzielles Sicherheitsbedürfnis.

## VI.

Als Ergebnis beantwortet die Arbeit die Ausgangsfrage dahingehend, dass sich die Pflichten der Geschäftsleitung in fremdnützigen Organisationen oder NPO durchaus von den Pflichten der Geschäftsleitung in gewinnorientierten Wirtschaftsunternehmen unterscheiden. Der Unterschied wird dabei aber nur zu einem Teil durch die Zwecksetzung bedingt, deutlich wichtiger erscheint die Art der Tätigkeit einer Organisation: Bedeutung gewinnen in NPO neben der Mittelbeschaffung vor allem die Mittelverwaltung und die Mittelverwendung, die in Wirtschaftsunternehmen meist geringeres Gewicht haben. Hier stellt die Arbeit nun fest, dass mit einer Verstärkung der wirtschaftlichen Tätigkeiten von NPO eine Angleichung der Pflichten der Geschäftsleitungen in fremdnützigen und eigentümergewinnorientierten Organisationen bevorsteht, weil die eigentlich „gemeinsame“ erwerbswirtschaftliche Tätigkeit prägend für die Pflichtenstellung der Geschäftsleitung wird. Diesen Trend sieht die Arbeit durch den Blick über den Atlantik bestätigt.