

04.26

&Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



**Purpose: Unternehmerisches
Handeln für Gesellschaft und Familie**

Rote Seiten: Die Familienstiftung –
Traditionsmodell oder Steuersparvehikel?

Herausgeber: Deutsches Stiftungszentrum GmbH (DSZ), Dr. Markus Heuel
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.susdigital.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Akteure & Konzepte



Was meint ... Klaus Milke
Unternehmer, Stifter und Netzwerker

„Schweigen ist keine Option“

im Gespräch mit Christoph Mecking, Herausgeber von Stiftung&Sponsoring

S&S: Lieber Klaus Milke, für viele Menschen ist Unternehmertum eng mit dem Streben nach wirtschaftlichem Erfolg verbunden. Sie stammen selbst aus einer Unternehmerfamilie und haben früh die Betriebsführung übernehmen müssen. Wie stehen Sie persönlich zu Unternehmern und Unternehmen, und welche Werte stehen für Sie dabei im Mittelpunkt?

Milke: In meinem ersten Leben war ich tatsächlich mittelständischer Unternehmer im Zement- und Straßenbau-sektor. Unabhängig davon: Für mich bedeutet „Unternehmen“ zunächst tatsächlich wortwörtlich „etwas zu unternehmen“, nicht abzuwarten, dass andere etwas tun, und die Hände nicht in den Schoß zu legen. Nach noch besseren Lösungen zu suchen, z.B. unter den heutigen Herausforderungen Geschäftsmodelle finden, die sich an den SDGs, den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen, orientieren.

S&S: Welche Rolle spielen dabei langfristige Perspektiven gegenüber kurzfristiger Gewinnmaximierung? Sehen Sie ein Umdenken hin zu einer breiteren gesellschaftlichen Verantwortung?

Milke: Langfristige Perspektiven sind grundsätzlich v.a. bei Familienunternehmen vorzufinden und sie sind auch eher mit Zukunftsfähigkeit, also einer ganzheitlichen ökologischen, sozialen und gesellschaftlich-demokratischen Vorgehensweise kompatibel. Ausnahmen bestätigen auch hier die Regel. Mit Trump II und mit dem Putin-Angriffskrieg gegen die Ukraine hat es leider viel Verunsicherung und zurückgehende Engagements von Unternehmen für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung – ESG – gegeben. Und doch sind gerade in Deutschland viele heute aktive Unternehmerinnen und Manager sehr stark von den Klima- und Nachhaltigkeitsdebatten in ihrer Ausbildung und ihrer Sozialisation erreicht worden, sodass sie

mitunter fester auf Kurs bleiben als manche politischen Akteure.

S&S: Unternehmen prägen durch Arbeitsplätze, Innovationen, aber auch durch Macht und Einfluss. Wie würden Sie die Verantwortung des Unternehmers konkret beschreiben? Gibt es Grenzen dessen, was Unternehmen leisten sollten oder müssen?

Milke: Verantwortung zu übernehmen bedeutet, „Antwort zu geben“ auf die Herausforderungen der Zeit. Verantwortung z.B. auch für gut bezahlte Arbeitsplätze. Gerade in den heutigen Debatten von Deregulierung und Entbürokratisierung muss immer wieder daran erinnert werden, dass eine sozial-ökologische Marktwirtschaft Regeln und Standards braucht, um Monopolen und Vermachtungen entgegenzuwirken. An der Formulierung dieser Regeln sollten Unternehmen konstruktiv mitwirken. Es ist wie mit den Regeln auf dem Fußballfeld – ohne Regeln könnte es keinen fairen Wettbewerb geben. Die Sozialpartnerschaft in Deutschland war ein Garant für den wachsenden Wohlstand in der Bundesrepublik.

S&S: Das bedeutet ...?

Milke: Ein Unternehmen hat selbstverständlich für seine Produkte und seine Dienstleistungen Verantwortung zu übernehmen. Und der Staat muss mitunter die richtigen Stoppschilder auf dem Spielfeld aufstellen.

Ein positives Beispiel für verantwortliches unternehmerisches Handeln ist für mich heute die Stiftung KlimaWirtschaft, die durch den Unternehmer Michael Otto aus Hamburg [vgl. S&S 6/2008, S. 6–8] ins Leben gerufen wurde. Diese Initiative von heute 25 Unternehmensspitzen versucht in schwierigen Zeiten die Bundesregierung zu beraten, wie sie die deutschen und europäischen Klimaziele erreichen und gleichzeitig Teil einer handlungs- und wettbewerbsfähigen EU sein kann.

S&S: Unternehmerische Entscheidungen betreffen oft auch die eigene Familie – insbesondere bei inhabergeführten Unternehmen. Wie gelingt es, unternehmerische Entscheidungen mit familiären Interessen und Werten in Einklang zu bringen? Wie geht man mit möglichen Spannungen zwischen unternehmerischer Rationalität und familiären Erwartungen oder Verpflichtungen um? Kann Familie im Zweifel auch ein Korrektiv sein? Welche Herausforderungen entstehen dabei insbesondere über Generationen hinweg?

Milke: Ich habe in jungen Jahren bereits erlebt, dass in familien- und inhabergeführten Unternehmen eine Menge Konfliktfelder und Interessensunterschiede existieren, die auch zu heftigen Intrigen führen können. Hier gibt es gar

Zur Person

Diplom-Kaufmann **Klaus Milke** [vgl. auch S&S 3/2018, S. 6–8], geboren am 26.8.1950 in Soest, zwei Kinder, sechs Enkel, ist entwicklungs- und umweltpolitischer Berater und lebt heute in Hamburg. Er ist Mitbegründer des Germanwatch e.V., hier seit 1991 Mitglied des Vorstands und von 2005 bis 2019 Vorstandsvorsitzender. Darüber hinaus ist er Stifter und Vorstandsvorsitzender der Stiftung Zukunftsfähigkeit sowie Gesellschaftervertreter bei der atmosfair gGmbH. Er war Initiator und Sprecher der G20-Stiftungsplattform „Foundations 20 (F20)“. Seit 2025 ist er neben Eckart von Hirschhausen [vgl. S&S RS 4/2023, S. 3–5] einer der Initiatoren von KURS HALTEN.

nichts zu idealisieren. Und doch kann es einen gemeinsamen Spirit und Zusammenhalt geben, der hilft, Gräben zu überspringen und gute Kompromisse zu finden.

S&S: Kontrovers diskutiert wird die steuerliche Behandlung von Vermögen und der Weitergabe dieser Vermögen. Umfangreiche Verschonungsregeln bei der Schenk- und Erbschaftsteuer dürften den aktuellen Boom von Familienstiftungen anheizen. Kritiker sprechen hier von ungerechtfertigten Privilegien für große Vermögen. Wie bewerten Sie die steuerlichen Privilegien? Sehen Sie darin ein sinnvolles Instrument zur Sicherung von Unternehmen und Arbeitsplätzen, oder besteht hier Reformbedarf im Sinne größerer Steuergerechtigkeit?

Milke: Aus meiner Sicht wird der Bogen ganz erheblich überspannt. In „Reschke Fernsehen“ waren die Mechanismen der Steuervermeidung unter dem Titel „Wie Reiche Milliarden am Staat vorbeistiften“ sehr trefflich dargestellt. Hier existiert in der Tat Reformbedarf und hier sollten das Finanzministerium aktiv werden und der Gesetzgeber einschreiten, bevor noch das Bundesverfassungsgericht dazu entscheidet.

Es ist bedauerlich, dass mit diesen Steuersparmodellen von Familienstiftungen das ehrenhafte Tun der vielen gemeinnützigen Stiftungen in Misskredit gebracht wird. Mit vielen Stiftungen, die aus Unternehmen entstehen, soll ganz im Gegenteil etwas der Gesellschaft zurückgegeben werden, was zuvor erfolgreich im Geschäftsleben aufgebaut wurde.

S&S: Als Unternehmer und Stifter haben Sie die Möglichkeit genutzt, Wirkungen zu entfalten. Reicht freiwilliges Engagement für Klima-, Umwelt- und Naturschutz aus, oder braucht es aus Ihrer Sicht verbindlichere Regeln und stärkeren politischen Druck? Wo sehen Sie die Verantwortung der Wirtschaft, wo die der Politik?

Milke: Aus dem Erlös des Verkaufs unseres mittelständischen Unternehmens konnte ich die NGO Germanwatch sehr stark fördern und schließlich auch die Stiftung Zukunftsfähigkeit Ende 1997 errichten. Verantwortliches Handeln beruht ganz sicher auf einem guten Zusammenspiel von Politik und Wirtschaft und dem richtigen Level Playing Field. Und die Zivilgesellschaft hat sehr nachdrücklich ebenfalls ein gewichtiges Wort mitzusprechen. Das habe ich in meinem zweiten Leben sehr prononciert in den Blick genommen. Und es war ein Vorteil für mich, dass ich selbst schon einmal in der Wirtschaft Verantwortung getragen hatte.

*Nur gemeinsam können wir
der Klima- und Biodiversitätskrise
Einhalt gebieten.*

Klaus Milke

S&S: In einer global vernetzten Welt stellt sich die Frage nach internationaler Zusammenarbeit. Sie haben Partnerschaften mit Akteuren aus dem Ausland besondere Bedeutung beigemessen – sowohl wirtschaftlich als auch im Hinblick auf die gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen. Was war hier die Idee, wie hat sie sich entwickelt und sind positive Wirkungen erkennbar?

Milke: Ich habe schon sehr früh in meinem Leben Kontakt zu Menschen anderer Kontinente und aus anderen Kulturen gehabt. Und ich habe dies immer als Bereicherung empfunden. Und mein Glaube an Kooperation – Partnerschaft auf Augenhöhe – ist in den letzten Jahren sogar noch gestiegen. Die großen Probleme dieser Welt betreffen uns alle gleichermaßen und nur gemeinsam können wir Lösungen finden. Nur gemeinsam können wir der Klima- und Biodiversitätskrise Einhalt gebieten. Insbesondere mit dem Globalen Süden bestehen große Potenziale der Zusammenarbeit. Denn von den USA, von Russland und auch von China sind wir in Europa bedroht. 2017 ist es mir mit unserer Stiftung und mit der Umweltstiftung Michael Otto gelungen, eine Stiftungsplattform im G20-Kontext ins Leben zu rufen. Als F20 – Foundations 20 – arbeitet sie heute noch immer erfolgreich und wurde in den letzten Jahren von Stiftungsverantwortlichen aus dem Globalen Süden angeführt.

Akteure & Konzepte



S&S: Wie engagieren Sie sich konkret für den Schutz von demokratischen Strukturen, Klima und Umwelt?

Milke: Um nur ein paar Beispiele zu nennen: Ich habe neben den schon erwähnten Organisationen auch atmosfair mit aufgebaut [vgl. S&S 1/2006, S. 28]; die Stiftung Zukunftsfähigkeit hält die Hälfte der Anteile dieser gemeinnützigen GmbH. atmosfair schafft Angebote für klimafreundlicheres Fliegen und setzt sich auch für angemessen hohe Standards für den Flugverkehr im Kontext der internationalen Klimaverhandlungen ein.

Ein anderes Beispiel ist die Stiftungsinitiative KURS HALTEN, die sich schon seit der letzten Bundestagswahl für eine lebendige Demokratie und für den Erhalt unserer Lebensgrundlagen einsetzt. Diese habe ich mit Eckart von Hirschhausen zusammen initiiert.

S&S: Welche Rolle spielen Innovationen und Investitionen bei der Bewältigung der globalen ökologischen Krisen? Können Stiftungen hier hilfreich sein?

Milke: Beides ist von höchstem Wert und hängt eben mit dem unternehmerischen Vorgehen zusammen, etwas Neues zu entwickeln und Risikokapital einzusetzen. Viele junge Menschen weltweit sind mit großartigen Start-ups mutig unterwegs, Neuland zu betreten. Stiftungen können hier Seed Money geben oder

Pilotprojekte unterstützen. Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt z.B. ist hier, [allerdings begünstigt durch die Sonderregelung des § 58 Nr. 9 AO, CM], ein wichtiger Impulsgeber und Ermöglicher gerade auch für Klein- und Mittelunternehmen.

S&S: Demokratie und Zivilgesellschaft scheinen zunehmend unter Druck zu geraten. Es ist die Rede von Shrinking Spaces. Wie können Unternehmer und Stiftungen hier einen Beitrag leisten, ohne politische Prozesse zu dominieren? Wo sehen Sie die richtige Balance zwischen Engagement und Zurückhaltung?

Milke: In der sich zunehmend polarisierenden Debatte auch bei uns im Lande ist es wichtig, dass Unternehmen und Stiftungen Position beziehen und auch deutlich machen, warum Zivilgesellschaft in unserem Land, in Europa und weltweit so wichtig ist. Es gibt eine aktuelle Studie „Demokratie unter Druck – Wirtschaft in der Verantwortung?“ vom Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik,

getragen auch von einer Stiftung, die die Erwartungen der Beschäftigten an ihre Unternehmensleitungen untersucht hat – sehr lesenswert. Der Shrinking Space – die Einengung der Zivilgesellschaft, was grundlegende Freiheiten angeht, ist ein weltweites Phänomen. Bis vor Kur-

Viele junge Menschen weltweit sind mit großartigen Start-ups mutig unterwegs, Neuland zu betreten.

Klaus Milke

zem waren wir in Deutschland auf einer Insel der Seligen. Der systematische Vormarsch der Autokraten – Stichwort Heritage-Foundation, „Atlas-Netzwerk“ oder die Unterstützung der AfD durch Elon Musk – hat uns deutlich gemacht, wie groß die Gefahren auch im Herzen von Europa sind.

S&S: Was können Einzelne, was können Nonprofits tun, um zu einer lebendigen Demokratie und zum Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen beizutragen? Und welche strukturellen Veränderungen braucht es auf gesellschaftlicher Ebene, um langfristig Kurs zu halten?

Milke: Alle können etwas tun und sich als Teil der Demokratie und der Lösungen der Artenvielfalts- und Klimakrise sehen. Schweigen und Sich-Wegducken ist keine Option. Wir müssen mehr miteinander als gegeneinander reden, müssen einander mehr zuhören und gemeinsam mehr „Dritte Orte“ schaffen, wo wieder ein Miteinander und ein Für-einander möglich sein kann. Die Stiftungsinitiative KURS HALTEN ist ein Versuch, gerade die Verantwortung von Stiftungen in den gesellschaftlichen Diskurs noch sehr viel stärker zu integrieren. Alle Stiftungen sind eingeladen, hier mitzumachen! Es ist übrigens sehr ermutigend, wie viele Menschen und Initiativen es weltweit gibt, die sehr ideenreich ihren Teil für mehr Enkelfähigkeit beisteuern.

S&S: Welche Vision haben Sie für die Rolle von Unternehmen und Stiftern in den kommenden Jahren und Jahrzehnten? Welche Entwicklungen stimmen Sie optimistisch, und wo sehen Sie die größten Risiken?

Milke: Die größten Herausforderungen und Risiken sehe ich bei den Tech-Billionären und -Milliardären, die kaum noch zu bändigen sind. Es ist dringend geboten, sich von diesen unabhängig zu machen. Europa braucht dringend eine digitale Souveränität – so schnell wie möglich.

Stiftungen und Unternehmen müssen sich an die Spitze der Anstrengungen zur Eindämmung der Klima- und Biodiversitätskatastrophe stellen. Denn ihre Kernaufgaben und -geschäfte werden nicht mehr möglich sein, wenn unsere Demokratie und unsere Lebensgrundlagen in näherer Zukunft für uns alle wegbrechen.

Noch ist es möglich, etwas zu tun – aber es ist keine Zeit zu verlieren.

S&S: Vielen Dank für das Gespräch! ■

Das Gespräch führte Dr. Christoph Mecking,
Herausgeber von *Stiftung&Sponsoring*
und geschäftsführender Gesellschafter
des Instituts für Stiftungsberatung



© privat

Zum Thema

In *Stiftung&Sponsoring*

Milke, K.: Stiftungen und juristische Verfahren für den Erhalt unserer Lebensgrundlagen. Erörterung eines Fördergebiets auch für Stiftungen, *S&S* 5/2025, S. 14–17, <https://doi.org/10.37307/j.2366-2913.2025.05.07>

Milke, K.: Kooperation auf allen Ebenen. Damit wir die globale Klimakrise bewältigen, *S&S* 1/2020, S. 34–35, <https://doi.org/10.37307/j.2366-2913.2020.01.17>