

Die zweite Existenzgründung

Eine Stiftung stellt Unternehmer vor ähnliche Herausforderungen wie die eigene Firma

Der erfolgreiche mittelständische Unternehmer stellt sich tagtäglich dem unternehmerischen Risiko, das die Beschaffungs- und Absatzmärkte für ihn parat halten. Er beschäftigt engagierte und kompetente Mitarbeiter im operativen Bereich und im Controlling und hat sein Unternehmen in eine funktionierende Organisationsstruktur eingebettet. Die Entscheidungen, die ein Unternehmer hierbei trifft, und die Erfahrungen, die er dabei sammelt, lassen sich auch auf das Management einer Stiftung übertragen.

VON CHRISTOPH WEBER

Winfried Erdmann (Name vom Autor geändert) liebt die unternehmerische Herausforderung. Er stellt sich ihr jeden Tag im eigenen Unternehmen, das er nun in der dritten Generation führt und in Kürze an seine beiden Kinder übertragen möchte.

Seit er die Verantwortung für die Herstellung elektronischer Bauteile vor etwa 30 Jahren von seinem Vater übernommen hatte, ist das Unternehmen durch viele betriebswirtschaftliche Höhen und Tiefen gegangen. Kontinuierlich ist es ihm aber gelungen, die Effizienz zu steigern, durch ein gezieltes Marketing die Marktposition auszubauen und mittels eines transparenten Controllings stets die Übersicht über alle unternehmerischen Aktivitäten und deren Deckungsbeiträge zu erhalten. Er wird seinen Kindern ein grundsolides, ertragreiches Unternehmen übergeben.

Aber vorher wollte er sich – gerade 70 Jahre alt geworden – noch einen Herzenswunsch erfüllen und eine gemeinnützige Stiftung gründen. Sein Motiv bestand darin, dass er andere, die im Leben weniger Glück gehabt haben als er, an seinem unternehmerischen Erfolg partizipieren lassen wollte. Ihm war klar, dass ein solches Engagement neben der Bereitschaft, einen Teil seines Privatvermögens dauerhaft für den guten Zweck aufzugeben, auch eine hohe zeitliche Einsatzbereit-

schaft verlangte. Denn die Stiftung wollte er mindestens genauso erfolgreich führen wie sein unternehmerisches Lebenswerk. Zudem sollten Strukturen in der Stiftung geschaffen werden, die ihr auch über seinen Tod hinaus aussichtsreiche Perspektiven sichern.

Nicht wenige Unternehmerpersönlichkeiten hegen den Wunsch, die eigene Prosperität einzusetzen, um Kunst, Musik, Bildung und Sport zu fördern oder einfach die Not anderer zu lindern. Aber nicht allen Mittelständlern gelingt es, ihre unternehmerischen Kenntnisse und Erfahrungen gewinnbringend in das Management der von ihnen ins Leben gerufenen Stiftung einzubringen.

Ist ein Unternehmer der ideale Stifter?

Nicht selten läuft die Stiftung nebenher. Der gezielte Einsatz eigener Managementfähigkeiten bleibt dem Unternehmen vorbehalten. Teilweise wird der zusätzliche zeitliche Einsatz, den die Verwaltung der Stiftung abverlangt, als Belastung empfunden. Nicht wenige zweifeln nach einiger Zeit daran, ob die Entscheidung zur Stiftungsgründung wirklich richtig war oder es nicht auch unkompliziertere Wege gegeben hätte, Gutes zu tun.

Dabei besitzt gerade der erfolgreiche Unternehmer die besten Voraussetzungen, auch der eigenen Stiftung eine effi-

ziente Organisationsstruktur zu verleihen, auf der ein nicht weniger erfolgreiches Stiftungsmanagement aufbauen kann. Zudem sind die Unterschiede zwischen Stiftungen und mittelständischen Unternehmen gar nicht so groß – es gibt viele Parallelen:

- Der operative Bereich der Stiftung wird durch die Förderprojekte gebildet. Bei begrenzten finanziellen Spielräumen sind optimale Projekterfolge zu erzielen. Die vorhandenen Finanzmittel sind somit effizient einzusetzen. Projekte sind zu steuern und die Projektentwicklung zeitnah zu kontrollieren.
- Mit einem gezielten Marketing gilt es, auf die Aktivitäten der Stiftung aufmerksam zu machen sowie Zustifter, Spender und ehrenamtliche Mitarbeiter zu gewinnen, um die Ressourcen der Stiftung zu erweitern.
- Ebenso wie bei einer Unternehmensgründung sind auch bei der Errichtung einer Stiftung viele administrative Hürden zu überwinden. Auch bei der laufenden Unterhaltung der Stiftung sind, wie im gewerblichen Bereich, regelmäßig an Ämter und Behörden Auskünfte zu erteilen und Auflagen zu erfüllen.
- Zuletzt benötigt die Stiftung, genauso wie ein Betrieb, ein transparentes Finanzcontrolling, damit die wirtschaftliche Substanz gesichert werden kann. Die verantwortlichen Funktionsträger müssen stets informiert sein über die Einnahmesituation, die mit Investitionen und Anlagen eingegangenen Risiken sowie die internen und externen Kosten der Administration und Verwaltung. Die Informationen müssen präzise und zeitnah vorliegen, damit im Bedarfsfalle zügig gegensteuert werden kann.

Wer könnte besser all diese Aufgaben der „Bewirtschaftung“ einer Stiftung erfüllen als der mittelständische Unternehmer? Er hat das Know-how. Er hat die Erfahrung. Aber hat er darüber hinaus die Zeit und



Für Unternehmer, die eine Stiftung gründen, kommt es darauf an, nicht alles selbst machen zu wollen.

Muße, seine Kompetenzen zielgerichtet auch in die Stiftung einzubringen? Wenn er noch aktiv im Unternehmen wirkt, sicherlich nicht. Das parallele Führen eines Betriebs und einer Stiftung führt unweigerlich zu einer Doppelbelastung und zu einer Vernachlässigung der Steuerungsaufgaben auf der einen oder auf der anderen Seite.

Tagesgeschäft und Controlling delegieren

Was also tun? Winfried Erdmann entschied sich, eine eigene kleine Personalstruktur für die Stiftung einzurichten. Er stellte einen Geschäftsführer, eine Buchhalterin und eine Sekretärin/Assistentin ein. Der Pfarrer der Gemeinde hatte Herrn Erdmann bereits bei vielen Sozialprojekten in der Vergangenheit engagiert begleitet, sich zeitgleich betriebswirtschaftlich weitergebildet und mit Ende 30 nicht gescheut, auch noch eine Ausbildung zum Stiftungsmanager dranzuhängen, um somit die Position des Geschäftsführers optimal zu besetzen.

Die Winfried Erdmann Stiftung wird nun im Tagesgeschäft einerseits mit Leidenschaft und hoher persönlicher Einsatzbereitschaft und andererseits betriebswirtschaftlich professionell geführt. Das Finanzcontrolling wurde in die Hände eines erfahrenen externen Beraters gegeben. Die regelmäßig monatlich stattfindenden Gespräche zwischen Stifter und Geschäftsführer geben dem ersten das Gefühl – quasi als Aufsichtsrat –, die operativen Aufgaben der Stiftung in guten

Händen zu wissen, aber die Strategieführung noch selbst zu bestimmen und stets über alle relevanten Vorgänge informiert zu sein.

Dies ist eine optimale Konstellation für mittelgroße Stiftungen. Der Stifter führt die Stiftung strategisch, hat aber das operative Tagesgeschäft und das Controlling an Mitarbeiter delegiert, die er fachlich und sozial für kompetent genug hält, an seiner Stelle die eigentlichen Managementaufgaben zu übernehmen.

Aber nicht jede Stiftung verfügt über die finanziellen Mittel, einen eigenen festen Personalstamm zu beschäftigen. Bei kleineren Stiftungen wird der Stifter noch vieles selbst machen müssen. Er sollte sich aber dennoch engagierte und professionelle Unterstützung an seine Seite holen.

Nicht alles in ehrenamtliche Hände geben

2008 engagierten sich die Deutschen durchschnittlich 16,2 Stunden im Monat ehrenamtlich. Durch Begeisterung für die Sache und umfassende Netzwerke, auf die die Unternehmer in der Regel zurückgreifen können, lassen sich für die Unterstützung in Projekten und Ausbreitung der guten Stiftungsidee sicherlich auch erfahrene, ehrenamtliche Mitstreiter finden. Kuratoren und Beiräte können ebenfalls als Unterstützung dienen, sofern man bei der Besetzung auf stiftungsrelevantes Wissen der Mitglieder achtet. Im Bereich des Projekt- und Finanzcontrollings ist allerdings zunehmend besondere Professionalität

gefragt, die man auf ehrenamtlicher Basis nicht immer erhält. Hier sollte sich der Stifter nicht scheuen, auf externes Know-how zurückzugreifen.

Fazit

Wie groß auch immer das Kapital ist, auf das die Stiftung bauen kann, eines gilt immer: Der Stifter kann und sollte seine unternehmerischen Erfahrungen in den Aufbau und den Unterhalt der Stiftung einbringen, um dieser zu dem gleichen Erfolg zu verhelfen, wie es ihm im Unternehmen gelungen ist. Aber wie in einem Gewerbebetrieb heißt auch die Devise eines erfolgreichen Managers, nicht alles selbst machen zu wollen, sondern zu delegieren. Ein harmonisch agierendes Team von engagierten und kompetenten Mitarbeitern ist mehr als die halbe Miete. Hier sollten keine Kompromisse gemacht werden.



Christoph Weber ist geschäftsführender Gesellschafter des Family Offices WSH Deutsche Vermögenstreuhand in

Düsseldorf. Da viele Mandanten der WSH Stiftungen unterhalten, hat das Unternehmen unter dem Namen „Stiftungsfinanzcontrolling“ einen separaten Geschäftsbereich zur Unterstützung von Stiftungsmanagern bei betriebswirtschaftlichen Steuerungsaufgaben entwickelt.