

Die Stiftung als Wirtschaftsunternehmen begreifen

Im Gespräch mit Christoph Weber (WSH Deutsche Vermögenstreuhand) über ganzheitliches Stiftungscontrolling

Von nachhaltigen Förderprogrammen und aussagekräftigen Projektevaluationen ist gegenwärtig viel zu lesen und zu hören. Bis heute ist dagegen nur wenigen Stiftungsverantwortlichen bewusst, dass es sich bei Stiftungsvermögen um „Working Capital“ handelt, das ebenfalls eines professionellen Managements und Controllings bedarf – meint *Christoph Weber*, geschäftsführender Gesellschafter der WSH Deutsche Vermögenstreuhand. Wie dieses aussehen könnte, erläuterte er im Gespräch mit der STIFTUNG.

DIE STIFTUNG: Eine Stiftung hat weder die Marktführerschaft noch vollständige Gewinnmaximierung im Sinn. Warum können für sie dennoch betriebswirtschaftliches Management und Controlling hilfreich sein?

Christoph Weber: Stiftungen ähneln Wirtschaftsunternehmen, deren Maxime die Erzielung eines optimalen Ertrages darstellen muss. Ein wesentlicher Unterschied besteht nur darin, dass von einer Optimierung der Rendite nicht Inhaber oder Aktionäre profitieren, sondern die Begünstigten der Stiftungsaktivitäten. Der Stifter hat einen meist nicht unerheblichen Teil seines Vermögens der eigenen Wohlfahrt entzogen und ihn unwiederbringlich dem Stiftungszweck zugeführt. Hieraus resultiert eine besondere Verantwortung und Sorgfaltspflicht, die das Stiftungsmanagement bei der Verwaltung der anvertrauten Mittel anlegen muss. Ein betriebswirtschaftliches Management und Controlling hilft hier, die Stiftung, deren Kapital und die von ihr geförderten Projekte langfristig zu sichern.

DIE STIFTUNG: Am Anfang der inhaltlichen Stiftungsarbeit stehen in der Regel Projektentwicklung bzw. -auswahl. Auf welche Risiken sollten Stiftungsmanager schon in dieser frühen Phase achten?

Weber: Die Auswahl muss im Einklang mit den Stiftungszielen stehen. Gerade weil diese satzungsgemäß weit gefächert sein können, ist eine Bündelung und Priorisierung gut, um Kräfte zu konzentrieren. Man sollte auch sicherstellen, dass eine Projektentwicklung wirklich innovative Ansätze und eine sinnvolle Ergänzung zu bereits existierenden Projekten darstellt. Eine Analyse der Projektlandschaft im Handlungsumfeld der Stiftung kann helfen, Synergiepotenziale zu erkennen. Letztlich ist sicherzustellen, dass Projektbudgets nicht überzogen, zeitliche wie inhaltliche Ziele eingehalten werden und die gewünschte Wirkung tatsächlich erreicht wird. Ein engmaschiges Projektcontrolling minimiert Planungsabweichungen. Es muss auch sichergestellt sein, dass Finanzmittel zu vereinbarten Zeitpunkten auch wirklich zur Verfügung stehen.

DIE STIFTUNG: Wie kann später ein effektives Projektcontrolling aussehen?

Weber: Wir empfehlen eine zeitnahe und dezidierte Buchung aller Projektkosten. Nur durch eine stets aktuelle Übersicht der Aufwendungen wird man feststellen können, ob der Mittelabruf zeitig und vom Umfang her erwartungsgemäß erfolgt. Ein Projektcontrolling umfasst die Analyse von Zeit-, Ergebnis- und Leistungszielen.



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.

Gerade bei neuen und komplexen Projekten wird man nicht alle Unwägbarkeiten absehen können. Deshalb empfehlen sich abgesprochene Prüfungszeitpunkte, damit wichtige Meilensteine auch erreicht werden. Das größte Risiko ist in der Abweichung von Budgetvorgaben zu sehen. Deshalb ist es sinnvoll, zu einem vereinbarten Zeitpunkt eine Status-quo-Analyse aller Projekte vorzunehmen, um frühzeitig erhöhte Aufwendungen zu erkennen.

DIE STIFTUNG: Was sollten Stiftungen bei der Aufstellung eines Jahresplans berücksichtigen?

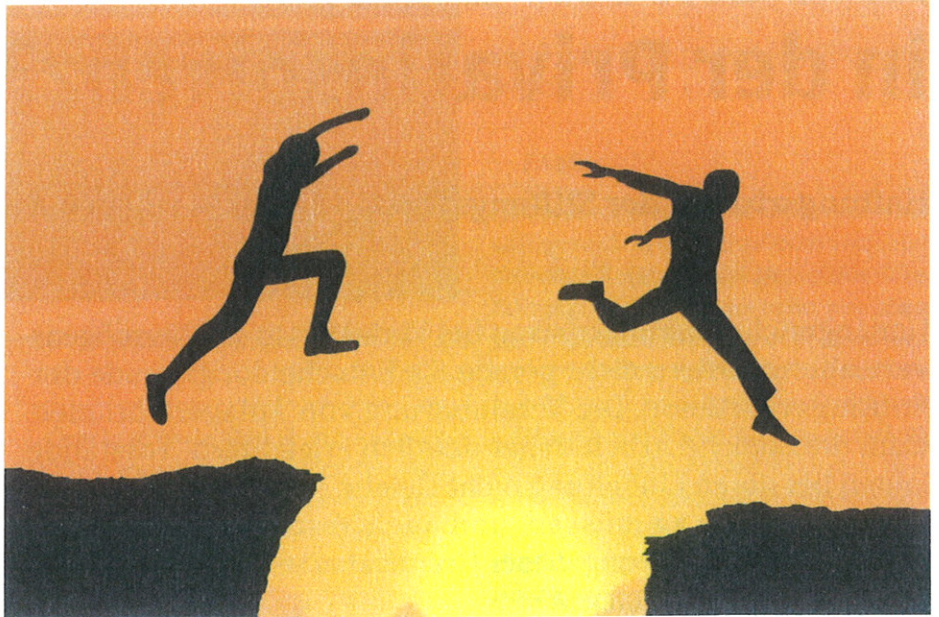
Weber: Ein Jahresplan sollte in jedem Fall einen finanziellen Puffer haben. In manchem Stiftungsportfolio sind leider immer noch zu wenige diversifizierte Anlagen vorhanden. Die Gefahr, dass durch Kurschwankungen oder Ausfälle gewünschte Renditeziele verpasst werden, ist nie auszuschließen. Eine Verplanung aller prognostizierten Erträge sollte man deshalb vermeiden. Betriebswirtschaftliches Stiftungsmanagement wird in diesem Zusammenhang auch ein Auge auf Inflationsentwicklung sowie Kostensteigerungen bei Sach-, Verwaltungs- und Personalkosten haben.

DIE STIFTUNG: Und worauf müssen Stiftungen bei der Erstellung ihres Jahresabschlusses achten?

Weber: Nach den Landesstiftungsgesetzen ist der Stiftungsvorstand verpflichtet, der Stiftungsbehörde innerhalb von zwölf Monaten nach Ablauf des Geschäftsjahres eine Jahresabrechnung mit einer Vermögensübersicht und einen Bericht über die Erfüllung der Stiftungszwecke vorzulegen. Daraus muss hervorgehen, wie und wofür die Mittel verwendet wurden. Der Erhalt des Stiftungskapitals wird überdies von der zuständigen Stiftungsbehörde aufmerksam verfolgt. Und: Bei unsachgemäßer Verwendung der Mittel kann das Finanzamt mit der Aberkennung der Gemeinnützigkeit drohen. Der Teufel steckt dabei im Detail. Zum Beispiel wenn Spenden nicht dezidiert vermerkt werden. Eine unabhängige Prüfung der Jahresrechnung durch einen Wirtschaftsprüfer schützt vor solchen Nachlässigkeiten.

DIE STIFTUNG: Welche personellen Risiken bestehen in Stiftungen?

Weber: In Stiftungen arbeiten Menschen, die sich gut mit Projekten auskennen, was aber nicht unbedingt bedeutet, dass Stiftungen auch betriebswirtschaftlich geführt werden. Stiftungen verlangen eine hohe Kompetenz im Bereich der Projektentwicklung. Stiftungsmanager müssen zudem schnell auf Veränderungen des finanzwirtschaftlichen Umfeldes reagieren können. Die meisten Stiftungen müssen dabei mit sehr wenig Personal auskommen, was zu Mehrbelastungen und Fehlerrisiken führt. Deshalb sollte man in



Wer es schafft, das Stiftungsvermögen einem ebenso professionellen Management und Controlling zu unterziehen wie die Projektarbeit, überwindet manches Hindernis.

einigen Bereichen, wie zum Beispiel Recht, Steuern und Geldanlage, gezielt externes Know-how einbinden.

DIE STIFTUNG: Wie können Stiftungen speziell im Bereich der Vermögensverwaltung Risiken minimieren?

Weber: Die Finanzkrise hat vielen Stiftungen deutlich gemacht, wie Stiftungsvermögen innerhalb weniger Tage eine deutliche Reduzierung erfahren können. Durch solche Entwicklungen werden Stiftungen zwar dafür sensibilisiert, das Stiftungskapital sicherer anzulegen. Doch Sicherheit geht in der Regel auf Kosten der Rendite. Bevor man reflexartig das Risiko zu Lasten der Sicherheit wieder erhöht, sollte man zunächst an der Etablierung einer stabilen Basis arbeiten. Der Blick in das Management eines Unternehmens kann helfen. Nach dem Vorbild eines Businessplans sollte die Stiftung verbindliche Anlagerichtlinien entwickeln.

Sollte sich die Stiftung dazu entschließen, die operative Mittelverwaltung in die professionellen Hände eines Vermögensverwalters oder einer Bank zu legen, sind diese Richtlinien als feste Vorgaben zu vereinbaren. Dennoch kreieren Banken gerne intransparente und kostenträchtige Produkte und setzen diese auch gerne bei der Verwaltung von Stiftungsvermögen ein. Daher ist gerade auf der Kostenseite eine

hohe Transparenz vom Verwalter zu verlangen, und die Kosten der laufenden Verwaltung sind regelmäßig zu überprüfen.

DIE STIFTUNG: Wie könnte ein Frühwarnsystem aussehen, das alle genannten Risiken umfasst?

Weber: Ein solches Frühwarnsystem gibt es nicht. Das haben die Entwicklungen vor zwei Jahren gezeigt. Über die Etablierung verbindlicher Anlagerichtlinien mit klaren Anlagezielen, die Auswahl geeigneter Vermögensverwalter und ein laufendes Controlling wird man sich zwar nicht vollständig gegen Krisen schützen können, es wird aber langfristig gelingen, mit den zu erzielenden Einnahmen den Stiftungszweck nachhaltig zu finanzieren und den Kapitalstock selbst in seiner Substanz zu erhalten. Wichtig ist hierbei die kontinuierliche Leistungskontrolle der eingesetzten Verwalter. Bei der Kontrolle sollte ebenso eine Stärken- und Schwächenanalyse der Verwalter vorgenommen werden, damit diese gezielt in den Anlage-segmenten eingesetzt werden können, in denen sie sich jeweils als besonders leistungsstark erwiesen haben.

DIE STIFTUNG: Herr Weber, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Das Interview führte Gregor Jungheim.