



Zehn Schritte, die eine erfolgreiche Mittelbewirtschaftung von Stiftungsvermögen garantieren

1. Analysieren Sie die Stiftungssatzung!

Immer wieder stoßen wir auf Anweisungen und Formulierungen in den Stiftungssatzungen, die zur Insolvenz der Stiftung führen können. Solche Formulierungen sollten gestrichen oder ersetzt werden.

2. Verschaffen Sie sich Klarheit über die bisherige Anlagekultur in der Stiftung und die vorhandene Expertise!

In den meisten Stiftungen wurde in der Vergangenheit eine eher passive Anlagepolitik betrieben. Das hat auch so lange funktioniert, wie auskömmliche Zinsen aus „sicheren“ Anlagen erzielbar waren.

Der Prozess zur Mittelbewirtschaftung des Stiftungskapitals erfordert veränderte Entscheidungs- und Handlungsstrukturen. Die in den Organen und bei den Mitarbeitern der Stiftung vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten sollten als Potentiale gehoben werden.

3. Bestimmen Sie den Mittelbedarf der Stiftung!

Stiftungen benötigen Mittel, um einerseits möglichst wirksam ihren Satzungszweck zu erfüllen und andererseits ihren Eigenhaushalt zu finanzieren.

Dafür stehen den mehrere Möglichkeiten zur Erwirtschaftung der benötigten Mittel zur Verfügung.

Nur wenn Sie den wirklichen Bedarf (regelmäßig und einmalig / Sonderbedarf) und die möglichen Quellen der Stiftungsmittel kennen und für die Stiftung erschließen, können Sie langfristig erfolgreich handeln.

4. Erstellen Sie eine Anlagerichtlinie!

Stiftungen sind in der Wahl ihrer Anlagemittel per Gesetz mit großen Freiheiten ausgestattet. Nur Ertragslos dürfen sie nicht anlegen und auch Spekulation sind verboten.

Je komplexer aber das Anlagesystem und je höher die (potentiellen) Risiken, umso bedeutsamer wird es für die Organe, angemessene Informations- und Entscheidungsprozesse zu installieren und zu dokumentieren. Nur diese ermöglichen eine wirksame Enthftung des Vorstandes.

Eine Anlagerichtlinie ist zwar nicht zwingend vorgeschrieben. Wird Sie aber aus dem Mittelbedarf und der Aufgabenstellung für die Kapitalbewirtschaftung heraus entwickelt, ist sie ein hervorragendes Werkzeug systematischen Vorgehens in der Zukunft. Sie bildet einen verbindlichen Rahmen für die Anlageentscheidungen des Vorstandes und gewährleistet einen qualifizierten Prozess der Vermögensanlage und Bewirtschaftung.

5. Entwickeln Sie auf der Grundlage des Mittelbedarfes und der Anlagerichtlinie eine Anlagestrategie!

Wenn Stiftungen in Sachen Kapitalanlage große Freiheiten haben heißt es, diese auch zum Vorteil der Stiftung zu nutzen.

Da Stiftungen zur Erfüllung des Satzungszweckes und für den Eigenhaushalt einen regelmäßigen Mittelbedarf haben, muss sich dies in den Investitionen und Erträgen des Stiftungskapitals widerspiegeln. Hierfür gibt es eine ganze Reihe geeigneter Wirtschaftsgüter, die diesen Kriterien entsprechen.

Da jedoch JEDE Investition mit Risiken bis hin zum Totalverlust des eingesetzten Kapitals verbunden sind, kommt der Festlegung der zu nutzenden Anlageklassen (z.B. Wertpapiere, Immobilien, Mobilien, Infrastruktur-einrichtungen u.v.m.) und deren Budgetierung eine entscheidende Rolle zu.

Durch diese strategischen Festlegungen entstehen ca. 70 % des späteren Anlageerfolges oder -misserfolges.

6. **Setzen Sie die Anlagestrategie durch die Nutzung der richtigen Anlageprodukte um!**

Wenn die Stiftungsorgane die in Frage kommenden Anlageprodukte auf Grundlage der Anlagestrategie umsetzen, entsteht ein wirksames und für die Stiftung vorteilhaftes Anlagesystem, welches sich eindeutig am Bedarf der Stiftung orientiert. Das hat viele Vorteile – unter anderen den, dass nicht die Marketingversprechen der Anbieter, sondern die definierten Bedürfnisse der Stiftung als Entscheidungsgrundlage dienen.

Hier kommen auch die Anforderungen der Stiftung in Hinblick auf Mission-Investing und Nachhaltigkeit, Ökologie und Ethik in der Kapitalanlage zum Tragen.

7. **Sorgen Sie für ein regelmäßiges Reporting und die Möglichkeiten jederzeit handlungsfähig zu bleiben!**

Mit der Umsetzung der Erstinvestition ist ein wesentlicher Meilenstein geschafft. Nun gilt es für die Stiftungsorgane, den dauerhaften Erfolg der Anlagestrategie zu sichern. Dafür soll ein nachvollziehbarer Prozess der Erfolgsmessung / Reporting und ein Warnsystem bei Abweichungen eingerichtet werden.

Nur wenn der Stiftungsvorstand jederzeit handlungsfähig bleibt, wird er seiner Verantwortung gegenüber der Stiftung gerecht. Die nötigen Informationen dafür liefert der Prozess des Reporting und der Erfolgsmessung.

8. **Beziehen Sie alle Beteiligten in den neuen Gesamtprozess ein!**

Um den Erfolg der Mittelbewirtschaftung des Stiftungsvermögens nachhaltig zu sichern, ist die frühzeitige und durchgängige Einbeziehung aller Beteiligten ein besonderer Erfolgsfaktor. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass hier auch ein erhebliches Konfliktpotential schlummern kann.

Der neue Prozess der Mittelbewirtschaftung wird den zu betreibenden – in der Regel deutlich höheren Aufwand als bisher betrieben – auf jeden Fall rechtfertigen. Das müssen aber alle Beteiligten (Vorstand und Kuratorium, Buchhaltung, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer u.a.) auch so in der eigenen Arbeit erfahren und umsetzen. Viele ungewohnte Vorgänge (z.B. eine deutlich höhere Anzahl an Buchungen und ein bisher unbekannter Überwachungsaufwand) müssen erklärt und Einverständnis im Sinne der Stiftung erzielt werden.

9. **Bilden Sie Rücklagen und Rückstellungen!**

Die Bildung von Rücklagen und Rückstellungen ist, genau wie die Erarbeitung der Anlagestrategie ein unabdingbarer Erfolgsfaktor.

Der Gesetzgeber hat für die Stiftungen hier sehr vorteilhafte Rahmenbedingungen geschaffen, die von Stiftungsorganen unbedingt genutzt werden sollten. Denn nur so ist ein langfristig erfolgreicher Prozess der Mittelbewirtschaftung des Stiftungsvermögens unter unterschiedlichen Kapitalmarktbedingungen und bei schwankendem Mittelbedarf der Stiftung garantiert.

10. Nutzen Sie interne und externe Expertise!

Oft scheint es, als seien die Kenntnisse und Möglichkeiten in Hinblick auf Investition und Kapitalanlage in den Stiftungen stark begrenzt. Und doch gibt es Mitarbeiter oder Vorstandsmitglieder, die sich diesem Thema näher fühlen als andere.

Diese interne Kraft sollten Stiftungen unbedingt nutzen, um die aktuellen und wahrscheinlich anhaltenden Herausforderungen in Hinblick auf die erfolgreiche Mittelbewirtschaftung zu nutzen.

Da in den allerwenigsten Stiftungen die komplette Kompetenz zur Umsetzung des neuen Prozesses vorhanden ist – nutzen Sie Expertenwissen!

Holen Sie sich die Kompetenz in die Stiftung und geben Sie dafür Geld aus – es wird sich lohnen.

Denn Nichtwissen mag billiger zu bekommen sein und zunächst weniger Aufwand bedeuten. Am langen Ende kostet es jedoch viel mehr und die Stiftung vielleicht die wirtschaftliche Existenz.

Wenn Sie weitere Informationen wünschen oder mit uns ins Gespräch kommen wollen, wir sind auf vielen Kommunikationskanälen erreichbar.

Am besten vereinbaren wir einen ersten Gesprächstermin, auch telefonisch, kostenfrei aber verbindlich und verlässlich in den Inhalten.

Auch über Grundfragen der Honorierung unserer Leistungen können wir erste Informationen austauschen.

Denn mit Unverbindlichkeit ist Ihnen nicht geholfen. Nach diesem Orientierungsgespräch wissen Sie als Entscheider / Stiftungsorgan, ob es Aufgaben und Fragen in der Stiftung gibt, bei denen wir Sie unterstützen können.

Herzlich

HS