

Aktuelles aus dem Stiftungsmanagement.

Herausforderungen aktueller Stiftungsarbeit – Risikomanagement in Stiftungen.



Auszug aus der Hamburger Rede, die Prof. Dr. Michael Göring, Vorsitzender des Vorstands der ZEIT-Stiftung, zum Auftakt der 11. Hamburger Tage des Stiftungs- und Non-Profit-Rechts an der Bucerius Law School hielt.

Als die ZEIT-Stiftung mit der Gründung der Bucerius Law School zugleich ein Institut für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen plante, sollte dies Zeichen setzen:

- Eine privat errichtete, gemeinnützige Stiftung gründet eine Hochschule.
- Das Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen hat Bedeutung.

Wir konnten damals nicht voraussehen, dass wir innerhalb von elf Jahren eine Verdopplung der Zahl der Stiftungen erleben würden. Ebenso konnten wir nicht erahnen, dass die steuerlichen Bedingungen für die Stiftungserrichtung, für Zustiftungen und auch für den Spendenabzug sich derart günstig entwickeln würden.

Wenn Sie mir zu dem Thema Herausforderungen aktueller Stiftungsarbeit nur eine einzige Antwort zubilligen würden, dann würde meine Antwort lauten: Die größte Herausforderung zurzeit liegt darin, die Sicherheit der Kapitalanlage mit der Erfordernis von einigermaßen vernünftigen ordentlichen Erträgen zu koppeln.

Ich spreche schon gar nicht mehr von hohen Erträgen, die wir erwarten, sondern ganz vage von einigermaßen vernünftigen Erträgen. Das sind bei uns in der ZEIT-Stiftung rund 3%. Als ich vor rund 14 Jahren anfang, Vorlesungen und Seminare zum Management von Stiftungen abzuhalten, habe ich für alle Fallbeispiele immer 5% ordentlichen Ertrag zugrunde gelegt. Dies habe ich aus zwei Gründen getan: Erstens, es ist

schnell zu rechnen, und zweitens, es stimmte einfach, damals waren 5% relativ leicht zu erzielen.

Das führt mich zu einem wichtigen Aspekt des Themas Risikomanagement, dem Management von Finanzrisiken. Längst vergangen sind die Zeiten, in denen Stiftungen mündelsichere Finanzanlagen tätigen sollten. So können wir die Frage als müßig abtun, was wir denn noch als mündelsichere Anlage in diesen Zeiten bezeichnen würden. Statt wie in alten Zeiten Bundesschatzbriefe haben die meisten großen Stiftungen heute ein diversifiziertes Anlagenportfolio aufgestellt. Bei uns in der ZEIT-Stiftung verfolgen wir eine vergleichsweise konservative Anlage: Staatsanleihen und Pfandbriefe überwiegen, Aktien bis zu 30%, ein wenig Emerging Markets, Immobilien und Unternehmensanleihen. Wir haben kein Private Equity, keine Hedgefonds.

Warum hat die ZEIT-Stiftung seit über fünfzehn Jahren beständig ein Aktienpaket gehalten? Der Grund ist einfach: Die ZEIT-Stiftung hat sich ein hohes Ziel gesetzt, nämlich den Kapitalstand von 2002 möglichst real zu erhalten. Wenn eine Stiftung die Inflation Jahr für Jahr ausgleichen will, kann sie das nicht über die sogenannte Kapitalerhaltungsrücklage allein schaffen, sondern dann muss die Stiftung den Inflationsausgleich am Markt verdienen. Das wiederum geht nur über die Wertsteigerung der Kapitalanlage, in der Regel über die Wertsteigerung von Aktien, manchmal auch über die Wertsteigerung von Grund und Boden oder Immobilien, wenn man diese dann verkauft. Wie managt nun eine Stiftung das Finanzrisiko, das bei den seit mehreren Jahren zu beobachtenden Volatilitäten beständig zugenommen hat?

- Der Vorstand ist verantwortlich für die Geschäftsführung – und damit auch verantwortlich für die Vermögensanlage. Obwohl die Verantwortung bei den beiden hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern der ZEIT-Stiftung liegt, hat das Kuratorium vor einigen Jahren einen aus fachlich qualifizierten

Mitgliedern des Kuratoriums bestehenden Finanzausschuss gebildet, der den Vorstand bei der Vermögensanlage berät. Dieses »Teilen der Last« ist jedoch kein »Teilen der Verantwortung«. Ein aus Fachleuten bestehendes Beratungsgremium hilft, vor allem dann, wenn man mit Hilfe dieses Gremiums



eine mittelfristige Strategie entwickelt. Diese mittelfristige Strategie schützt den Vorstand davor, plötzlich aus der Situation einer Krise heraus – womöglich in Panik – falsche Entscheidungen zu treffen. In Zusammenarbeit mit dem Finanzausschuss haben wir außerdem Leitplanken aufgestellt, dass wir z. B. nicht mehr als 30% in Aktien anlegen, wovon maximal 5% der Gesamtvermögensanlage durch Aktien aus Emerging Countries gedeckt sein soll. Zugleich haben wir bestimmte Ausschlusskriterien zur Anlagestrategie benannt, wie beispielsweise das Ausschließen von Private Equity Beteiligungen. Die Kriterien hinterfragen wir allerdings immer wieder.

- Die ZEIT-Stiftung trifft Entscheidungen nach eingehenden Beratungen mit externen Experten. In unregelmäßigen Abständen lassen wir unsere gesamte Vermögensanlage durch den kritischen Blick eines Dritten, eines unabhängigen Finanzberaters, betrachten.

- Zusätzlich zu meiner Vorstandstätigkeit bin ich selbst in Gremien außerhalb der Stiftung tätig, die sich auch mit Fragen der Vermögensanlage beschäftigen.

- Risikomanagement bedeutet für uns vor allem Diversifikation. Es bedeutet ferner, eindeutig auf langfristige, stabile Rückflüsse zu setzen und nicht kurzfristige, schnelle Gewinne anzustreben. Das Ziel muss sein, ruhig, aber durchaus am Puls der Zeit zu agieren. Konkret bedeutet das für uns in der ZEIT-Stiftung gegenwärtig die Stärkung von Sachwerten oder auch Unternehmensanleihen.

Neben den Finanzrisiken müssen auch Haftungsrisiken gemanagt werden. Auch hierzu möchte ich an dieser Stelle aus der Sicht eines Praktikers die Grundsätze unserer Arbeit skizzieren: Wir treffen jede Entscheidung nach reiflicher Überlegung und holen uns dabei den Rat von ausgewiesenen Fachleuten ein. Den Werdegang unserer Entscheidungen dokumentieren wir genau.

Projektrisiken müssen ebenfalls im Stiftungsmanagement ihre Berücksichtigung finden. Nur selten gibt ein Stiftungsvertreter zu, wenn einmal ein Projekt seiner Stiftung erfolglos blieb. Es ist aber nicht zu leugnen, dass es auch Flops unter Projekten und Programmen gibt, die von Stiftungen initiiert und durchgeführt wurden. Wie managt man die Risiken, die mit einzelnen Projekten verbunden sind? Und gleich gefragt: Muss eigentlich eine Stiftung bei ihren Förderungen jedes Risiko vermeiden? Muss sie nicht im Gegenteil aufgeschlossen gegenüber Anträgen sein, die durchaus ein Risiko in sich bergen? Aber auch solch ein Vorgehen, das durchaus bereit ist, Risiken zuzulassen, muss bekannterweise gemanagt werden, bedarf schließlich einer durchdachten Stiftungsstrategie.

Für alle Förderungen lautet die goldene Regel immer, sich stets auf Schwerpunkte bei der Förderarbeit zu konzentrieren. Der Stiftungsarbeit muss eine strategische Planung und Ausrichtung der Tätigkeit vorweggehen.

Letztendlich sehen wir uns im Stiftungsmanagement immer wieder mit Legitimationsrisiken konfrontiert. Da hat es vor einem Jahr ein Buch gegeben, das sehr offen danach fragte, ob die Macht und der Einfluss einer großen deutschen Stiftung auf die Politik oder auf einzelne Politiker in Deutschland nicht zu groß sei. Auch in Hamburg gab es eine Bürgerschaftsabgeordnete der Linken, die sich vor einiger Zeit öffentlich dafür aussprach, dass die Vergabe von Fördermitteln der vielen Hamburger Stiftungen doch von einem demokratisch gewählten, öffentlichen Gremium reguliert werden müsse. Und auch auf der Straße hört man immer wieder den Satz von der Stiftung als Steuervermeidungsmodell und dass doch die Öffentlichkeit mitsprechen müsse, wenn steuerlich begünstigte Stiftungsmittel vergeben würden.

Wie sollten wir dem Risiko einer Legitimationskrise begegnen? Ich denke die Antwort ist: Offen und mit verstärkter Transparenz. Eine gemeinnützige Stiftung von einer Größe, die einige Millionen Euro im Jahr umsetzt, ist ein gesellschaftlicher Faktor und hat nicht nur das Recht auf, sondern geradezu die Pflicht zur gesellschaftlichen Partizipation. Dieses Recht und diese Pflicht begründen sich in dem gemeinwohlorientierten Auftrag, der letztlich keine Marotte des Stifters ist, sondern von einer Landesbehörde, der Stiftungsaufsicht, als gemeinnützig anerkannt wurde. Die Stiftung muss den staatlich legitimierten Auftrag des Stifters, festgelegt in der behördlich anerkannten Satzung, umsetzen und dementsprechend handeln. Sie ist ein gesellschaftlicher Akteur wie andere

Akteure, beispielsweise die Kirchen, Parteien, Gewerkschaften, Verbände und Unternehmen.

Stiftungen sollten nur zwingend darauf achten, dass sie sich selbst bei all ihrem gesellschaftlichen Engagement nicht über das Geld definieren, das sie in diverse Vorhaben investieren können, sondern über die Inhalte ihrer Arbeit.

Das Recht auf und die Verpflichtung zur gesellschaftlichen Partizipation kann aber nur dann ernsthaft wahrgenommen werden, wenn die Akteure in Gremien, Vorstand und Kuratorium oder Stiftungsrat von äußerster Integrität sind, wenn Kopf und Kapital, Ideen und Geld eine Einheit bilden.

Für das Renommee von Stiftungen kann es nicht gut sein, wenn Stiftungen als »Sparkassen« betrachtet werden. Gemeinnützige Stiftungen sind nun einmal für den Zweck geschaffen, zum gemeinen Nutzen tätig zu werden.

*Prof. Dr. Michael Göring
Vorsitzender des Vorstands
ZEIT-Stiftung
Feldbrunnenstr. 56
20148 Hamburg
Tel.: +49 (0)40 4133-66
Fax: +49 (0)40 4133-6700
zeit-stiftung@zeit-stiftung.de*

