

STIFTUNG SUCHT VERWALTER

Ratgeber zur Wahl des
passenden Stiftungsverwalters

2012

KOOPERATIONSPARTNER DES RATGEBERS

STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT

Der Stifterverband verkörpert seit 1920 die gemeinsame Verantwortung der Wirtschaft für Wissenschaft und Bildung in Deutschland. Er entwickelt Förderprogramme und unterstützt Initiativen, die zur Lösung von strukturellen Problemen im Wissenschaftssystem beitragen. Er untersucht das Engagement der Wirtschaft für Forschung und Entwicklung und betreut 530 Stiftungen mit einem jährlichen Fördervolumen von über 130 Millionen Euro für Wissenschaft und Bildung, Kunst und Kultur und soziale Zwecke. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat PHINEO inhaltlich bei der Erstellung des Ratgebers unterstützt.

www.stifterverband.info

BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN

Der Bundesverband Deutscher Stiftungen vertritt die Interessen der gemeinnützigen Stiftungen in Deutschland. Zu seinen über 3.700 Mitgliedern gehören Stiftungen, Freunde des Stiftungswesens und Stiftungsverwaltungen, die zahlreiche weitere Stiftungen repräsentieren. Der Verband wendet sich mit einem vielfältigen Publikations-, Veranstaltungs- und Beratungsangebot an Mitglieder und Interessierte. Weitere Aufgaben sind die Politikberatung sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Stiftungsthemen. Der Ratgeber entstand in Kooperation mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen.

www.stiftungen.org



INHALT

Impressum

Juni 2012

© PHINEO gAG, Berlin

Autoren:

Dr. Stefan Stolte (DSZ – Deutsches
Stiftungszentrum GmbH),
Franz-Martin Schäfer, Ass. iur.
(PHINEO gAG)

Kontakt

PHINEO gAG

Anna-Louisa-Karsch-Str. 2

10178 Berlin

T +49 . 30 . 52 00 65-400

www.phineo.org

Warum dieser Ratgeber?	4
Typenvielfalt auf dem Markt der Stiftungsverwalter	6
Herausforderungen für den Stifter	8
Warum ein Stiftungsverwalter sinnvoll ist	11
Aufgaben teilen: Eigenleistung des Stifters in der verwalteten Stiftung	12
Die Leistungen eines Stiftungsverwalters	14
„Das Prinzip Verantwortung gilt überall“ – Interview mit Dr. Wilhelm Krull zu den Grundsätzen guter Verwaltung von Treuhandstiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen	18
Kosten für einen Stiftungsverwalter	20
Das Berufsbild des Stiftungsverwalters	25
Schritt für Schritt: Den passenden Stiftungsverwalter finden	26
Zum Weiterlesen	31

WARUM DIESER RATGEBER?

Die Bereitschaft, mit der Gründung einer Stiftung Gutes zu tun, steigt in Deutschland seit Jahren – sowohl bei Privatleuten als auch bei Unternehmen. Stiften ist ein besonders nachhaltiges Engagement. Denn Stiftungen leben ewig und verwirklichen das gemeinnützige Anliegen des Stifters auch über sein Lebensende hinaus – sei es für Bildung und Wissenschaft, Kultur, Naturschutz, Soziales oder andere Bereiche. Ein liberalisiertes Stiftungsrecht und ein Gemeinnützigkeitsrecht, das privates Engagement fördert, bieten dafür in Deutschland gute Rahmenbedingungen. Selbst im Krisenjahr 2011 ist die Zahl der Stiftungen hier um über 800 gestiegen. Knapp 19.000 rechtsfähige Stiftungen sind Ende 2011 in Deutschland registriert –

mit Vermögenswerten bis in den dreistelligen Millionenbereich. Darüber hinaus existiert eine unbekannte Anzahl von kleineren Treuhandstiftungen in privater oder kirchlicher Trägerschaft, die sich um gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke kümmern.

Große Stiftungen haben in der Regel eigene Geschäftsstellen und die notwendige personelle Ausstattung, um ihre Arbeit professionell zu organisieren. Doch die Mehrzahl der Stiftungen (mit einem durchschnittlichen Grundstockvermögen von 250.000 Euro) ist gezwungen, die Verwaltungskosten möglichst niedrig zu halten – um so die begrenzten Stiftungsmittel weitgehend für den Stiftungszweck

verwenden zu können. Eine hohe Eigenleistung des Stifters und das ehrenamtliche Engagement Gleichgesinnter sind nicht selten. Doch gut gemeint ist nicht gleich gut gemacht. Auch die Arbeit kleiner und mittelgroßer Stiftungen erfordert Zeit und Professionalität – guter Rat ist dabei wertvoll.

Wer aber ist der richtige Ansprechpartner für diesen Rat? Wie findet man das passende Angebot? Braucht eine Stiftung nicht eigentlich ein ganzes Beraterteam – Rechtsanwalt, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Vermögensberater? Dann wäre sicher auch noch ein Fundraisingberater notwendig, um die Beraterschar bezahlen zu können. Weiter erschwert wird die

Suche nach zuverlässigen Angeboten durch „schwarze Schafe“, angelockt vom Stiftungsboom der letzten Jahre: Zunehmend werden Stiftungen von selbsternannten Experten als Steuersparmodell oder Instrument der Altersvorsorge (die sogenannte Stifterrente) angepriesen – und so wird die eigentliche Intention der Stiftung ad absurdum geführt. Dem gegenüber steht eine Reihe traditioneller Stiftungsverwalter: öffentliche Einrichtungen, kirchliche Träger, aber auch unabhängige, integrale Dienstleister.

Dieser Ratgeber gibt einen Überblick über die vorhandenen Angebote, zeigt ihre jeweiligen Stärken, aber auch Gren-

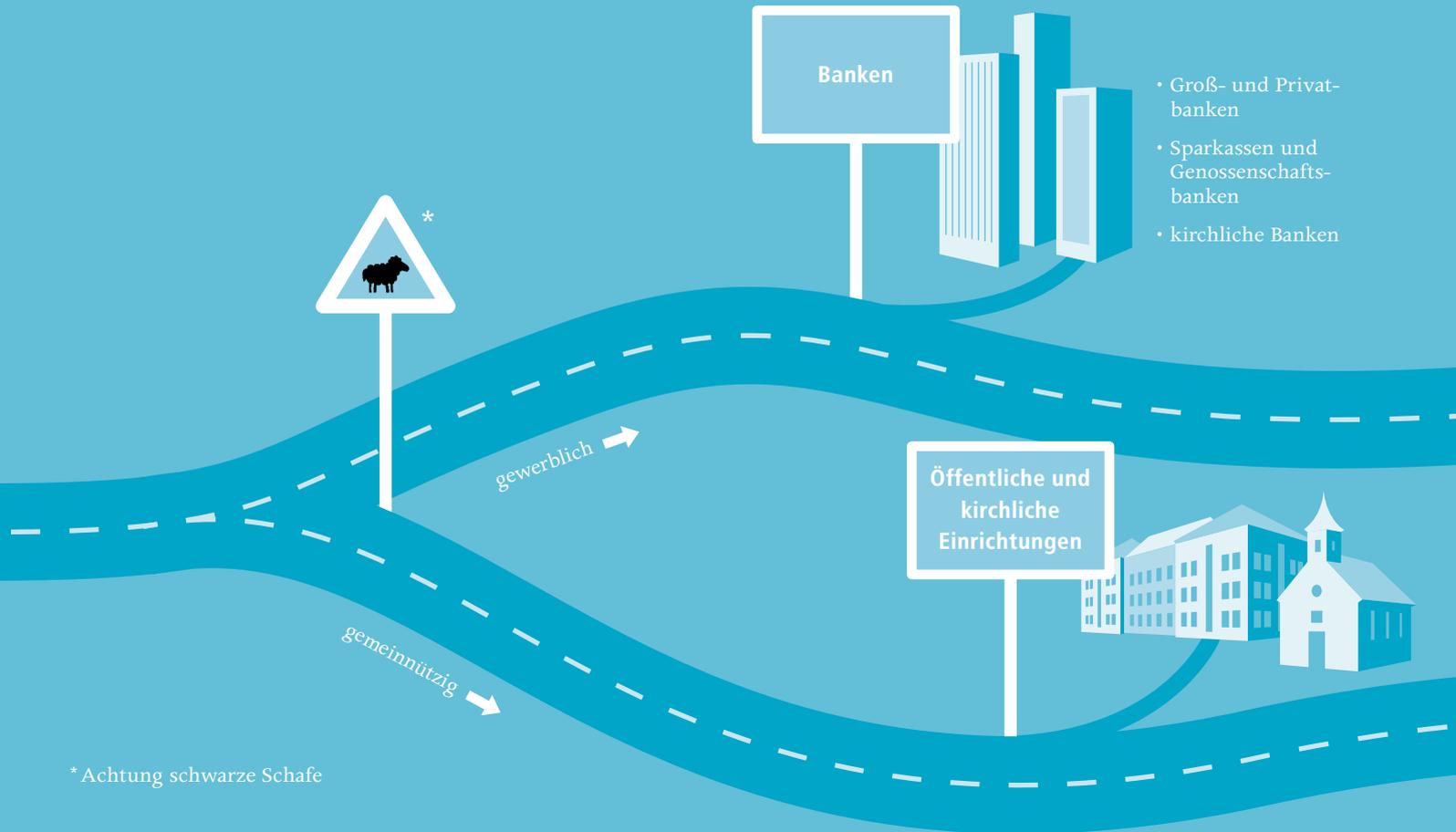
prägt. Der Ratgeber hilft aber, die persönliche Einschätzung durch objektive Kriterien zu ergänzen. Er

zen. Er bietet damit sowohl potenziellen Stiftern als auch bereits aktiven Stiftungen eine Orientierung und fördert so deren wirkungsvolles Engagement.

Die Entscheidung für einen Stiftungsverwalter setzt in erster Linie Vertrauen voraus – und ist damit natürlich subjektiv und von individuellen Vorstellungen ge-

informiert über übliche Leistungen guter Stiftungsverwalter ebenso wie zu erwartende Kosten. Er befähigt (angehende) Stifter dazu, die richtigen Fragen zu stellen. Denn die bewusste und informierte Auswahl eines Stiftungsverwalters ist eine zentrale Entscheidung: Nur eine gut geführte und organisierte Stiftung kann letztlich den Willen des Stifters auch wirkungsvoll umsetzen.

TYPENVIELFALT AUF DEM MARKT DER STIFTUNGSVERWALTER



* Achtung schwarze Schafe

Spezialanbieter

- kommerzielle Verwaltungsgesellschaften und Treuhandgesellschaften
- gewerbliche Stiftungszentren

Sonstige

- Family Office
- Wirtschaftsprüfer
- Steuerberater
- Rechtsanwalt
- Unternehmensberater

- Kommunen
- Wissenschaftseinrichtungen und Bildungsträger (Hochschulen, Forschungsinstitute)
- Kirchen

Gemeinnützige Körperschaften

- Dachstiftungen und Bürgerstiftungen
- gemeinnützige Stiftungszentren
- Hilfswerke
- Wohlfahrtsverbände

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN STIFTER

Stiftungsverwalter übernehmen ganz oder teilweise die Aufgaben, die eine Stiftung zu erfüllen hat, um wirksam zu sein: die Umsetzung der Stiftungszwecke, die Anlage des Stiftungsvermögens, die innere Organisation, die Kommunikation nach außen.

WEICHENSTELLUNG RECHTSFORM

Die Rechtsform ist dabei eine wichtige Weichenstellung. Handelt es sich um eine rechtsfähige Stiftung, wird zwischen ihr und der Stiftungsverwaltung ein Geschäftsbesorgungsvertrag geschlossen, der die gegenseitigen Rechte und Pflichten

festlegt. Handelt es sich um eine nicht rechtsfähige Stiftung – auch unselbstständige, fiduziarische oder schlicht Treuhandstiftung genannt –, erfolgt die Verwaltung aufgrund der Treuhandvereinbarung mit dem Stifter.



EXKURS Rechtsfähige Stiftungen und Treuhandstiftungen

Sowohl die rechtsfähige Stiftung als auch die Treuhandstiftung eignen sich als organisatorischer Rahmen für ein nachhaltiges, gemeinnütziges Engagement. Beide werden steuerlich gleich behandelt. Sie unterscheiden sich allerdings in einigen wichtigen Aspekten: Während der Zweck der rechtsfähigen Stiftung grundsätzlich ewig festgeschrieben ist, kann der Zweck der Treuhandstiftung geändert werden.

Die rechtsfähige Stiftung unterliegt der staatlichen Stiftungsaufsicht und der Kontrolle durch das Finanzamt, die Treuhandstiftung wird nur vom Finanzamt sowie etwaigen internen Kontrollgremien (beispielsweise dem Stiftungsrat) geprüft.

DEN ANSPRUCH DER STIFTUNG IM BLICK BEHALTEN

Grundsätzlich können beide Stiftungsformen alle Leistungen eines Stiftungsverwalters in Anspruch nehmen. Ein wichtiger Unterschied besteht allerdings darin, dass die Treuhandstiftung zwingend auf



.....

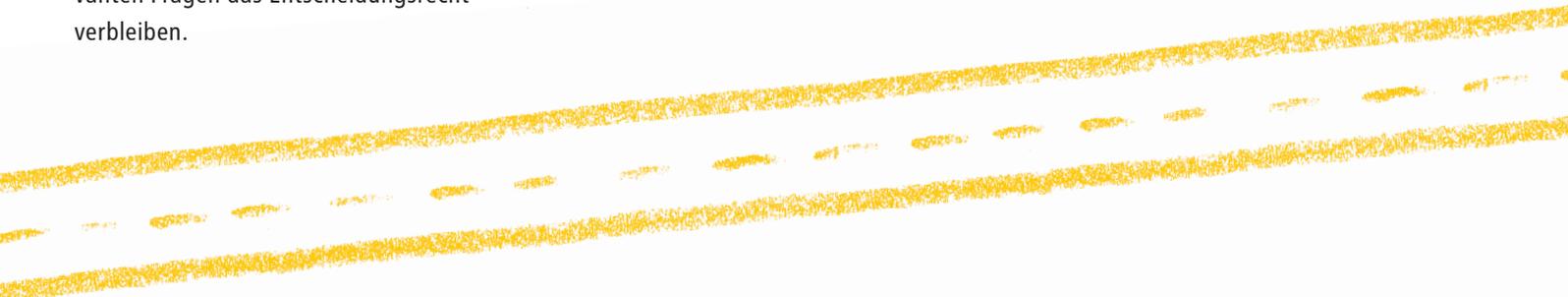
einen Verwalter angewiesen ist. Da sie selbst nicht rechtsfähig ist, benötigt sie einen Treuhänder, der für sie im Rechtsverkehr auftritt. Letztlich geht es dabei auch um Verantwortung: Bei einer rechtsfähigen Stiftung liegt die Haftung beim Vorstand. Er hat die Stiftungsverwaltung entsprechend zu beaufsichtigen. Bei der Treuhandstiftung haftet im Grundsatz die Stiftungsverwaltung als Treuhänder. Ihr muss in den rechtlich und steuerlich relevanten Fragen das Entscheidungsrecht verbleiben.



TIPP „Ermächtigungsklausel“

Für potenzielle Treuhandstifter ist es ratsam, bei der Stiftungserrichtung den Treuhänder ausdrücklich zu ermächtigen, die Treuhandstiftung in eine rechtsfähige Stiftung umwandeln zu können. Mit der „Ermächtigungsklausel“ lassen sich von vornherein zivilrechtliche Probleme ausschließen, die eine Umwandlung möglicherweise erschweren könnten. In dieser Klausel muss der Treuhänder grundsätzlich zur Auflösung der Treuhand und zur Übertragung des Vermögens auf einen Dritten – nämlich der zu errichtenden rechtsfähigen Stiftung – ermächtigt werden. Im Rahmen der Privatautonomie ist der Treuhandstifter berechtigt, dem Treuhänder Vorgaben für die Umwandlung zu machen (sich beispielsweise Zustimmungsvorbehalte einräumen zu lassen oder Zeit- und Wertvorgaben für die Umwandlung vorzugeben).

.....



Herausforderungen für den Stifter

DEN MARKT ÜBERBLICKEN

Der Markt der Anbieter von Verwaltungsleistungen für Stiftungen hat sich – parallel zum Wachstum des Sektors – enorm erweitert und verändert. Traditionelle Anbieter wie Kirchen, Kommunen oder Universitäten entdecken ihre Kompetenz auf diesem

schaftsprüfer oder Family Offices bieten ihren Mandanten zuweilen Stiftungsverwaltung als „Nebenprodukt“ zu der eigentlichen Mandatsbeziehung an. Schließlich gibt es unabhängige Dienstleister, die sich auf Stiftungsverwaltung als Geschäftsfeld spezialisiert haben und diese gewerblich betreiben.

Manchem Stifter fällt die Übersicht schwer. Zur ersten Orientierung kann eine

Wesentlich ist es, dass für den Stifter stets erkennbar bleibt, welche Interessen und Ziele der Stiftungsverwalter hat. Es macht einen entscheidenden Unterschied, ob der Stiftungsverwalter gemeinwohlorientierte Zwecke mit seiner Arbeit verfolgt oder seine Leistungen im Rahmen der Stiftungsverwaltung gewerblich anbietet. Beide Zwecke haben ihre Berechtigung, der Stifter muss sie allerdings klar und eindeutig erkennen können, um ein um-

Gebiet neu. Viele gemeinnützige Organisationen entwickeln Angebote, um dauerhaft über zusätzliches Kapital für ihre Zwecke zu verfügen. Berater wie Rechtsanwälte, Steuerberater, Vermögensberater, Wirt-

Unterscheidung hilfreich sein. Denkbar wäre beispielsweise eine Unterscheidung nach Institutionen (wie die Übersichtsgrafik auf S. 6/7) oder nach der regionalen, fachlichen oder inhaltlichen Ausrichtung der Anbieter.

fassendes Bild vom Stiftungsverwalter zu bekommen.

WARUM EIN STIFTUNGSVERWALTER SINNVOLL IST

Keine Stiftungsgründung sollte ohne Antwort auf die Frage bleiben, wer die Geschäfte der Stiftung führt. Meist engagiert sich der Stifter selbst und investiert neben seinem Geld auch seine Zeit. Gerade in finanziell weniger gut ausgestatteten Stiftungen gleichen Stifter die fehlenden finanziellen Mittel durch hohe „Zeit-Spenden“ aus. Die Routinearbeit im Büro oder die Buchhaltung ist dabei eine weniger beliebte Aufgabe als die Beschaffung weiterer Mittel, die Arbeit in den Gremien oder die Verwirklichung der von ihnen vorgesehenen gemeinnützigen Zwecke – Gebiete, auf denen der Stifter aufgrund seiner Motivation zumeist auch wirksamer tätig sein kann.

LANGFRISTIG DENKEN

Selbst wenn der Stifter sich um alles kümmern kann und das auch möchte: Niemand lebt ewig. Oft fehlen Nachfolger, die sich sowohl ehrenamtlich einbringen wollen als auch die notwendigen Kenntnisse besitzen. Und meist genügen die Mittel der Stiftung nicht, um eine hauptamtliche Geschäftsführung zu finanzieren. Die professionelle Stiftungsverwaltung bietet die Gewähr, dass die Stiftung auch über das Lebensende des Stifters hinaus fortgeführt wird und in seinem Sinne wirksam tätig sein kann.

VOM KNOW-HOW PROFITIEREN

Die Einbeziehung eines Stiftungsverwalters kann auch Sinn machen, um nicht mühsam eigene Verwaltungskompetenz

und -ressourcen aufbauen zu müssen. Nutzt der Stifter externe Dienstleistungen, kann er von dem dort gebündelten Know-how und der vorhandenen Infrastruktur profitieren.

SORGSAM ABWÄGEN

Hierbei sollte jeder Stifter abwägen, welche Aufgaben ein Stiftungsverwalter einfacher und möglicherweise auch wirtschaftlicher übernehmen kann. Gerade Stiftungsverwalter, die eine Vielzahl von Stiftungen managen, profitieren von Synergieeffekten, die sie an „ihre“ Stiftungen weitergeben können. Andere Aufgaben dagegen können der Stifter oder ehrenamtliche Helfer besser selbst erledigen. Ganz kostenfrei wird die Verwaltung einer Stiftung kaum gelingen, denn es entstehen Bankgebühren, Kosten für Schreibmaterial und Porto und eventuell auch Kosten für einen Wirtschaftsprüfer – das sollte bei der Kalkulation berücksichtigt werden.

AUFGABEN TEILEN: EIGENLEISTUNG DES STIFTERS IN DER VERWALTETEN STIFTUNG

Auch wenn die Stiftungsverwaltung dem Stifter das mühsame Alltagsgeschäft abnimmt und für die gewünschte Stabilität sorgt: Die meisten Stifter wollen sich in ihre Stiftung einbringen. Und das kann mit dem Stiftungsverwalter entsprechend vereinbart werden. Hierbei ist jegliche Form der Zusammenarbeit und der Aufgabenteilung zwischen Stifter und Stiftungsverwalter möglich.

VORAUSSCHAUENDE BEDARFS-ANALYSE

Vor einer Übertragung von Aufgaben an einen Stiftungsverwalter ist eine sorgfältige Bedarfsanalyse notwendig: Was soll der Verwalter erledigen, welche Aufgaben können vom Stifter selbst oder von Ehrenamtlichen übernommen werden, welche

Vorkenntnisse und Fähigkeiten sind bereits vorhanden, welche müssen „eingekauft“ werden? Dabei sollte vorausschauend geplant werden: Ist der Stiftungsverwalter fachlich und organisatorisch in der Lage, einzuspringen, wenn der Stifter sich später aus der Stiftungsarbeit zurückziehen will?

ENGAGEMENT IN GREMIEN UND DARÜBER HINAUS

Die meisten Stifter wollen sich in den Gremien engagieren. Sie können so über die Zweckverwirklichung entscheiden und die Stiftungsverwaltung auch kontrollieren. Viele möchten sich darüber hinaus engagieren. Sie kümmern sich aktiv um die Suche nach Projekten und geeigneten Fördermittelempfängern. Sie schalten sich in

die konkrete Durchführung der Projektarbeit ein. Oder sie betreiben ein intensives Fundraising, um langfristig die finanziellen Möglichkeiten der Stiftung über Zustiftungen zu erweitern oder um kurzfristig Spenden einzuwerben. Bei der Verbuchung und dem korrekten Ausstellen der Zuwendungsbestätigung wiederum werden sie vom Stiftungsverwalter entlastet.

VETO- UND GESTALTUNGS-RECHTE

Einige Stifter wollen durchaus auch klassische Verwaltungsaufgaben übernehmen und die Leistungen des Stiftungsverwalters entsprechend nur punktuell nutzen und weniger zahlen. Schließlich kann sich



der Stifter verschiedene Veto- und Gestaltungsrechte vorbehalten und damit zu Lebzeiten die Geschicke der Stiftung entscheidend prägen. So kann er vorsehen, dass er über Satzungsänderungen, die Auflösung oder Zusammenlegung der Stiftung mit einer anderen Stiftung oder die Kündigung der Verwaltungsvereinbarung entscheidet.

Wichtig ist, dass sich Stifter und Stiftungsverwaltung genau über die Abgrenzung der jeweiligen Aufgabenbereiche verständigen.



EXKURS Spenden und Zustiftungen

Spenden sind Zuwendungen an eine Stiftung, die sie zeitnah für ihre Stiftungszwecke ausgeben muss. Zeitnah bedeutet: spätestens in dem Kalenderjahr, das auf die Einzahlung der Spende folgt – nach dem sogenannten Gebot der zeitnahen Mittelverwendung. Spenden an gemeinnützige Stiftungen können steuerlich als Sonderausgaben geltend gemacht werden. Von Spenden zu unterscheiden sind Zustiftungen. Diese sind ebenfalls Zuwendungen an eine Stiftung. Sie erhöhen aber das Stiftungskapital, dürfen also im Gegensatz zu Spenden nicht ausgegeben werden. Gefördert werden darf nur aus den Erträgen (zum Beispiel Zinsen oder Dividenden) dieses Kapitals. Weil Zustiftungen wichtig sind, um kapitalstarke und dauerhaft lebensfähige Stiftungen zu erhalten, gilt für sie ein gegenüber der normalen Spende erweiterter Sonderausgabenabzug.

DIE LEISTUNGEN EINES STIFTUNGSVERWALTERS

Beim Umfang des Leistungsportfolios unterscheiden sich Stiftungsverwalter teilweise sehr deutlich. Denn die Mehrheit der Anbieter sieht das Stiftungsmanagement (nur) aus einem bestimmten Blickwinkel: Rechtsanwälte und Notare fokussieren sich naturgemäß stark auf juristische und steuerliche Aspekte und sind damit etwa bei der Formulierung einer Stiftungssatzung oder bei

komplexen Vermögensübertragungen auf die Stiftung hilfreich. Selten bieten Kanzleien jedoch weitergehende Leistungen im Bereich des Vermögensmanagements und der Zweckverwirklichung.

Gemeinnützigkeit, des Projektmanagements oder der Spendenverwaltung geht.

Die Stärke der auf das Stiftungsmanagement spezialisierten „Komplettanbieter“ ist es, alle notwendigen Leistungen für die professionelle Verwaltung einer Stiftung aus einer Hand anbieten

Banken und Sparkassen hingegen haben ein großes Interesse an der Verwaltung insbesondere größerer Stiftungsvermögen, sind aber nicht unbedingt der richtige Ansprechpartner, wenn es um steuerliche Fragen der

zu können, sodass die verschiedenen Funktionen einer Stiftung einfacher miteinander verzahnt und aufeinander abgestimmt werden können.



EXKURS Vorteil „Pooling“ von Stiftungsvermögen

Große Stiftungsverwaltungen haben einen entscheidenden Vorteil: Wenn sie die Vermögen der von ihnen betreuten Stiftungen gebündelt anlegen, können sie als institutioneller Anleger auftreten und deutlich günstigere Konditionen für das Vermögensmanagement realisieren als eine einzelne Stiftung. Wenn diese Kostenvorteile an die betreuten Stiftungen weitergegeben werden, profitieren diese davon.

Nicht jede Stiftung benötigt zu jedem Zeitpunkt alle denkbaren Leistungen. Deshalb haben Spezialanbieter ihr Portfolio im Idealfall modular aufgegliedert und bieten neben einer Basisverwaltung für den Stifter bedarfsabhängig und optional Zusatzleistungen an. Die Übersicht auf den folgenden Seiten bietet einen Überblick über die typischen Leistungen eines Stiftungsverwaltlers:

STIFTUNGSBERATUNG

Strategie

- Erarbeitung einer Stiftungsstrategie, Hilfe bei der Formulierung des Stiftungszwecks
- Inhaltliche Beratung im Themenfeld der Stiftung, beispielsweise die gemeinsame Suche nach geeigneten Projekten oder Förderempfängern
- Unterstützung bei der Entwicklung der Förderpolitik, beispielsweise die Formulierung von Förderrichtlinien
- Beratung bei Governance-Fragen, Empfehlungen für die Besetzung der Stiftungsgremien
- Unterstützung bei Kooperationen, insbesondere bei der Suche nach geeigneten strategischen Partnern

Stiftungsgründung

- Neutrale und unabhängige Beratung bei der Wahl der richtigen Rechtsform für ein gemeinnütziges Anliegen (Spende oder Zustiftung? Stiftung oder Verein, gGmbH oder gAG? etc.)
- Erstellung der Stiftungssatzung und des Stiftungsgeschäfts
- Begleitung des stiftungsrechtlichen Anerkennungsverfahrens und bei der Erlangung der steuerlichen Freistellung bei den zuständigen Finanzbehörden

Stiftungsrecht/Steuerrecht

- Beratung in allen Fragen des Stiftungsrechts, Familien- und Erbrechts sowie Gemeinnützigkeits- und Spendenrechts
- Rechtliche Prüfung von Projektvorhaben und Kooperationen

- Rechtssichere Erstellung notwendiger Verträge, Geschäftsordnungen für Gremien der Stiftung, Förderrichtlinien
- Vorbereitung und Prüfung von Gremienbeschlüssen auf stiftungs-, steuer- und satzungsrechtliche Aspekte
- Prüfung und Durchführung von Satzungsänderungen, Sitzverlegungen etc.

STIFTUNGSVERWALTUNG

Zweckverwirklichung

- Projektentwicklung und -management (Ausschreibung von Preisen, Stipendien etc.)
- Antragsbearbeitung und Auswertung
- Auszahlung von Fördermitteln
- Einholung von Verwendungsnachweisen
- Evaluation
- Vernetzung mit potenziellen Projektpartnern

Gremien

- Vorbereitung und Durchführung von Gremiensitzungen und Protokollierung
- Berichterstattung gegenüber Gremien (Tätigkeitsbericht, Jahresabschluss, Liquiditätsplanung etc.)
- Durchführung elektronischer, telefonischer oder schriftlicher Beschlussverfahren
- Umsetzung von Gremienentscheidungen
- Führen von Gremienlisten
- (Ehrenamtliche) Übernahme von Gremienfunktionen (Vorstand, Geschäftsführung)

Spendenmanagement

- Buchhalterische Spendenverwaltung
- Ausstellung von Zuwendungsbescheinigungen
- Verwaltung von Spenderlisten

- Versand von Spendenmailings, Dankeschreiben etc.
- Betreuung von Spenden-Hotlines

Vermögensverwaltung

- Beratung bei und Koordination der Vermögensanlage
- Übernahme der Vermögensverwaltung
- Bündelung von Stiftungsvermögen als institutioneller Investor und Auflage von Spezialfonds
- Liquiditätsmanagement
- Vermögensumschichtungen
- Abwicklung von Testamenten zugunsten der Stiftung (Übernahme von Erbschaften und Vermächtnissen)

Rechnungswesen

- Kontoführung und Zahlungsverkehr
- Finanzplanung und Controlling
- Buchhaltung und Erstellung von Jahresabschlüssen
- Einholung notwendiger Testate und Bescheinigungen (Wirtschaftsprüfer)

Berichterstattung und Öffentlichkeitsarbeit

- Erstellung und Versand von Jahresberichten (an Stiftungsaufsicht, Finanzbehörden, Gremien etc.)
- Pressearbeit (Pressemitteilungen, Organisation von Pressegesprächen etc.)
- Konzeption und Produktion stiftungseigener Printmedien (Flyer, Berichte etc.)
- Aufbau und Betreuung des Internetauftritts, der Online-Redaktion und Social Media (Facebook, Twitter etc.)
- Veranstaltungsmanagement (Spenden-Galas, Lotterien, Informationsabende etc.)

Sonstige Service-Angebote

- Geschäftsstellenservice (Sekretariat, Bearbeitung allgemeiner Anfragen etc.)
- Führung des Archivs

„DAS PRINZIP VERANTWORTUNG GILT ÜBERALL“

Interview mit Dr. Wilhelm Krull zu den Grundsätzen guter Verwaltung von Treuhandstiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

Was war der Anlass, erstmalig Grundsätze guter Verwaltung von Treuhandstiftungen aufzustellen, die sich an Stiftungstreuhänder richten?

Die dynamische Entwicklung im deutschen Stiftungswesen generell, speziell aber die in den letzten Jahren rasant gewachsene Zahl an Gründungen von Treuhandstiftungsverwaltungen machte es unseres Erachtens unerlässlich, Rahmenbedingungen und Qualitätsstandards zu definieren, die sowohl dem jeweiligen Stifter Orientierung geben als auch der Gesellschaft Vertrauen in die Tätigkeit des Treuhänders vermitteln können.

Was sind die wichtigsten Aussagen der Grundsätze?

Im Zentrum stehen Stichworte wie: verantwortungsvolle Dienstleistung und Integrität des Treuhänders, Respekt vor dem Stifterwillen, klare Funktionstrennung zwischen den jeweiligen Gremien für die Vermögenslage und denen für die Mittelverwendung, wirksame Kontrollmechanismen, die Vermeidung von Interessenkonflikten und nicht zuletzt Transparenz gegenüber der interessierten Öffentlichkeit.

Woran erkennen Stifter, ob und inwieweit sich ein Treuhänder an den Grundsätzen orientiert?

Wir bieten dem Stifter mit den Grundsätzen eine Art Checkliste, mittels derer er selbst prüfen kann, ob die Treuhandverwaltung für ihn eine geeignete Partnerin ist. Wir überlegen derzeit, ob die Grundsätze nicht – ähnlich wie bei den Bürgerstiftungen – zugleich dazu dienen sollten, bei Erfüllen der darin enthaltenen Qualitätsansprüche ein Gütesiegel für vorbildliche Treuhandstiftungsverwaltungen zu verleihen. Das könnte zusätzliches Vertrauen schaffen.

Worauf sollten Stifter generell achten, wenn sie einen Treuhänder suchen?

Entscheidend ist die ausgewiesene fachliche Kompetenz. Aber auch Kosteneffizienz, die Machtbalance zwischen den Gremien und die Gewährleistung der institutionellen Kontinuität sind von großer Bedeutung.

Treuhandstiftungen unterliegen nicht der Stiftungsaufsicht und auch sonst keinerlei Publizitätspflichten. Welche Rolle spielt das Thema freiwillige Transparenz in den Grundsätzen?

Wir widmen dem Thema einen eigenen Abschnitt, der unterstreichen soll, dass auch für Treuhandstiftungsverwaltungen Offenheit und Publizität als sichtbares Zeichen verantwortungsvollen Handelns und als Mittel der Vertrauensbildung einen hohen Stellenwert haben müssen.

Können die in den Grundsätzen enthaltenen Maßstäbe auch auf Stiftungsverwalter übertragen werden, die Management und Beratung rechtsfähiger Stiftungen anbieten?

Das Spektrum der eingangs genannten Stichworte – von Dienstleistungsorientierung über Gremienzuständigkeiten bis hin zum transparenten Umgang mit der Öffentlichkeit – verdeutlicht bereits, dass vieles übertragbar ist. Freilich haben die Gremien rechtsfähiger Stiftungen in der Regel eine weitaus größere Autonomie, als dies bei unselbstständigen Treuhandstiftungen der Fall ist. Das Prinzip Verantwortung gilt jedoch überall.



*Dr. Wilhelm Krull,
Generalsekretär der
VolkswagenStiftung,
ist Vorstandsvor-
sitzender des Bundes-
verbandes Deutscher
Stiftungen.*

Die Grundsätze guter Verwaltung von Treuhandstiftungen finden Sie unter www.stiftungen.org/ggt

KOSTEN FÜR EINEN STIFTUNGSVERWALTER

Die Höhe der Kosten für einen Stiftungsverwalter ist abhängig von der Art des Verwalters und des für ihn entstehenden Arbeitsaufwands. Die Vergütungs-Modelle der einzelnen Stiftungsverwalter mit ihren verschiedenen Motivationen variieren stark. Die Bandbreite reicht von der kostenlosen Übernahme von Verwaltungsaufgaben über eine kostendeckende Verwaltung bis hin zu völlig unangemessenen Sätzen – die aus gemeinnützigkeitsrechtlichen Gründen sogar eine Gefahr für die Existenz der Stiftung darstellen können.

DIE ART DES ANBIETERS IST ENTSCHEIDEND

Gemeinnützige und auch öffentliche Anbieter (beispielsweise der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, die Deutsche Stiftung Denkmalschutz, das Sozialreferat der Landeshauptstadt München, der Kölner Gymnasial- und Stiftungsfonds sowie zahlreiche Bürgerstiftungen) sehen die Stiftungsverwaltung teilweise als eine Chance, um auch zusätzliche Mittel für die Verfolgung ihrer eigenen gemeinnützigen Zwecke zu gewinnen oder das Stiftungswesen in Deutschland generell zu fördern. Dementsprechend arbeiten sie häufig nicht in erster Linie für den finanziellen Gewinn, in der Regel aber zumindest kostendeckend. Gewerbliche Anbieter wie Treuhandgesellschaften, aber auch Steuer-

berater und Rechtsanwälte arbeiten selbstverständlich gewinnorientiert, was nicht zwangsläufig den Zielen des Stifters entgegensteht.

DER AUFWAND BESTIMMT DIE KOSTEN

Generell wird die Vergütung am tatsächlichen Aufwand bemessen. In vielen Fällen ist dieser Aufwand nur schwierig zu ermitteln und zu dokumentieren. Daher wird in den meisten Fällen eine Pauschalierung vorgeschlagen, die individuell vereinbart wird und abhängig ist von Art und Umfang der Tätigkeit.

Zur Pauschalierung werden zwei Modelle angewendet:

[1] Der Stiftungsverwalter schätzt gemeinsam mit dem Stifter im Voraus den Stundenaufwand für die vereinbarten Leistungen und berechnet daraus eine Stundenpauschale. Fair – aber in der Praxis leider selten – ist dabei eine Klausel, nach der diese Prognose nach einer gewissen Zeit überprüft und das Honorar gegebenenfalls an den tatsächlichen Aufwand angepasst wird.

[2] Alternativ dazu kann sich ein Stiftungsverwalter am Vermögen der Stiftung orientieren, da dieses generell ein Indikator für den tatsächlichen Verwaltungsaufwand ist. Zur Bestimmung der finanziellen Leistungsfähigkeit werden verschiedene Kriterien herangezogen: Grundlage ist entweder der Bestandswert des Vermögens oder der Umfang der jährlichen Stiftungsmittel, der durch die Einnahmen (Erträge, Spenden etc.) oder die Ausgaben bestimmt werden kann. Nicht selten gibt es Kombinationslösungen.



TIPP

Wird das Pauschalhonorar als Prozentsatz der jährlichen Stiftungsmittel berechnet, sollte dies beschränkt werden auf die tatsächlich für den Stiftungszweck ausgeschütteten Mittel. Andernfalls kann der Stiftungsverwalter sein Honorar auch auf Mittel berechnen, aus denen Rücklagen gebildet werden. Diese werden aber nicht für die Förderung verwandt und bedeuten keinerlei administrativen Aufwand. Im ungünstigsten Fall führt dies zu einer doppelten Berechnung: einmal bei der Bildung der Rücklage, das zweite Mal bei der Auflösung der Rücklage und der Ausschüttung für die Stiftungszwecke.

SPANNBREITE DER KOSTEN

Die Spannbreiten der Kosten für die Stiftungsverwaltung und die Mindestanforderungen an das Stiftungskapital variieren je nach Anbieter stark. Die Vergleichbarkeit ist dabei eingeschränkt – auch wegen der oft sehr unterschiedlichen Leistungspakete. Bei Verwaltungskosten, die anhand des Stiftungsvermögens und der Mittel berechnet werden, sind Sätze zwischen 0,2 und 1,5 Prozent des Vermögens jährlich üblich, zuzüglich 3 bis 15 Prozent der Erträge.

Natürlich kann verhandelt werden. Eine große Kapitalstiftung, die regelmäßig Fördergelder an wenige Projekte ausschüttet, verursacht weniger Aufwand als eine Stiftung, die kleinteilig auf verschiedenen Gebieten fördert oder gar operativ tätig ist.

Damit der Verwalter seine betriebsnotwendigen Kosten decken kann, wird er allerdings in der Regel ein Minimum an finanzi-

eller Leistungsfähigkeit der Stiftung erwarten oder eine entsprechende Mindestgebühr erheben.



EXKURS Angemessenheit der Verwaltungskosten

Viele kleine Stiftungen verfügen neben den Vermögenserträgen über keinerlei Einnahmen (wie Spenden). Gerade sie müssen darauf achten, dass die Verwaltungskosten im Verhältnis zu den insgesamt vereinnahmten Mitteln nicht zu hoch werden. Denn im Extremfall droht dann die Aberkennung der Gemeinnützigkeit. In der Rechtsprechung und der Finanzverwaltung werden verschiedenste Auffassungen zur Angemessenheit der Verwaltungskosten vertreten. Als absolute Obergrenze gilt die 50-Prozent-Marke, diese sollte der Anteil der Verwaltungskosten keinesfalls dauerhaft überschreiten, idealerweise sollte er nicht größer sein als ein Drittel der Gesamterträge. In der Aufbauphase einer Stiftung können die Verwaltungskosten innerhalb der ersten vier Jahre nach der Gründung zwar höher liegen, danach wird eine Überschreitung der Obergrenze aber als Mittelfehlverwendung behandelt.

ERFOLGSABHÄNGIGE ELEMENTE SIND SELTEN

Eine erfolgsabhängige Bezahlung ist bei der Stiftungsverwaltung nicht verbreitet – vor allem weil eine Erfolgsmessung häufig schwierig ist. Ganz ausgeschlossen ist es aber nicht, dass die Abrechnung (auch) nach Erfolg geschieht. Insbesondere die Vermögensverwaltung oder verschiedene finanzwirksame Zusatzleistungen (wie die Übernahme des Fundraisings) können erfolgsabhängig vergütet werden.



TIPP Umsatzsteuer

Fragen Sie im Gespräch mit dem Stiftungsverwalter unbedingt, ob es sich bei den angegebenen Honoraren um Brutto- oder Nettoangaben handelt. Denn die bei der Stiftungsverwaltung anfallende Umsatzsteuer ist von der verwalteten Stiftung zu tragen. Hintergrund: Stiftungen haben mangels Unternehmereigenschaft kein Recht zum Vorsteuerabzug, sondern werden wie Endverbraucher behandelt.



TIPP Auf versteckte Kosten achten

Insbesondere bei der Vereinbarung der Kosten sind Vorsicht und eine sorgfältige Prüfung geboten. Unseriöse Anbieter, die sich vornehmlich selbst bereichern wollen, setzen häufig umfangreiche Vertragswerke auf, die an versteckter Stelle Zusatzgebühren erheben. So können schnell Kostenkaskaden ausgelöst werden.

Stiftungsberater, Stiftungsmanager oder Stiftungsverwalter sind keine gesetzlich definierten Berufsbilder. Es gibt keine formale „Mindestqualifikation“, die als Beleg für eine spezifische Eignung als Stiftungsverwalter gilt. Professionelle Stiftungsverwaltung erfordert vielmehr eine Vielfalt an Kompetenzen. Sie ist ein interdisziplinäres Handwerk, das idealerweise von einem Team mit Experten verschiedener Fachrichtungen geleistet wird: Juristischer Sachverstand sollte ebenso vertreten sein wie solide Kenntnisse der Betriebswirtschaftslehre und Know-how im aktuellen Anlagemanagement. Entsprechend sind in Stiftungsverwaltungen üblicherweise Rechtsanwälte, Betriebswirte

und Bankkaufleute beschäftigt. In den letzten Jahren steigt die Nachfrage nach speziellen Zertifizierungslehrgängen, um die Kenntnisse des Stiftungsmanagements auch objektiv nachweisen zu können. Anbieter sind beispielsweise:

- die **DSA – Deutsche StiftungsAkademie** (u. a. Zertifizierungslehrgang Stiftungsmanager)
- die **ebs – Universität für Wirtschaft und Recht** (Intensivstudium Stiftungsmanagement)
- das **CSI** mit dem Masterstudiengang „Nonprofit Management & Governance“
- das **Abbe-Institut für Stiftungswesen** an der Universität Jena (zertifizierter Stiftungslehrgang)
- das **Zentrum für Non-profit-Management** der Universität Münster (Weiterbildungslehrgang Stiftungsmanagement)

SCHRITT FÜR SCHRITT: DEN PASSENDEN STIFTUNGSVERWALTER FINDEN

Um Freude an der eigenen Stiftung zu haben und mit ihr erfolgreich zu sein, muss der richtige Stiftungsverwalter gefunden werden. Er sollte die Vorstellungen und Anforderungen des Stifters verstehen und zur geplanten Stiftung passen. Die folgende Checkliste in sechs Schritten bietet Stiftern eine konkrete Entscheidungshilfe.

Vor Schritt 1 sollten noch einige Knock-Out-Kriterien geprüft werden. Bereits hier werden viele Dachstiftungen, kommunale oder kirchliche Einrichtungen und andere institutionell gebundene Stiftungsverwalter ausscheiden, weil sie inhaltliche oder regionale Vorgaben zu den zulässigen Stiftungszwecken machen.

KNOCK-OUT-KRITERIEN

Schließen Sie von vornherein Stiftungsverwalter aus, die Ihr Stiftungsvorhaben nicht begleiten können und wollen, weil sie ...

- × ... eine höhere Mindest-Vermögensausstattung fordern.
- × ... regionale oder inhaltliche Vorgaben machen, die Ihrem Stiftungszweck widersprechen.
- × ... nur treuhänderische Stiftungen verwalten, während Sie eine rechtsfähige Stiftung errichten möchten.
- × ... sonstige Restriktionen vorgeben, die Sie nicht in Kauf nehmen möchten:
 - keine Möglichkeit, den Treuhänder zu wechseln
 - keine Möglichkeit, eine Treuhandstiftung in die Rechtsfähigkeit zu überführen
 - keine Möglichkeit zur Durchführung eigener Projekte

Prüfen Sie, ob alle Leistungen angeboten werden, für die bei Ihrer Stiftung beziehungsweise Ihrem Stiftungsvorhaben ein Bedarf besteht oder zu einem späteren Zeitpunkt entstehen könnte – insbesondere dann, wenn Sie sich nicht mehr selbst darum kümmern können oder möchten.

Gerade bei der Verwaltung von Treuhandstiftungen durch institutionell gebundene Stiftungsverwalter (wie Kirchen oder Hochschulen) besteht die Gefahr, dass der Träger die Stiftung – insbesondere nach dem Ableben des Stifters – für sich „vereinnahmt“, sie also ohne Kontrolle durch den Stifter, die Öffentlichkeit oder die Stiftungsaufsicht nutzt, um damit Haushaltslöcher zu stopfen oder Projekte zu finanzieren, die nicht dem ursprünglichen Stifterwillen entsprechen.

□ PORTFOLIO PRÜFEN

1

□ STIFTERWILLEN SICHERN

2



TIPP

Stifter können und sollten gerade bei Treuhandstiftungen vorbeugen, indem sie die Einrichtung unabhängiger Kontrollgremien (wie einen Stiftungsrat) in der Satzung verankern.

Prüfen Sie die finanziellen Konditionen.

- Sind die entstehenden Kosten transparent und werden sie vom vorhandenen Budget gedeckt?
- Welche Leistungen sind in einer etwaigen Grundpauschale enthalten und für welche Leistungen fallen Zusatzkosten an oder können Kosten durch Dritte entstehen?

**KOSTEN
ÜBERBLICKEN**

3

Prüfen Sie die inhaltliche Kompetenz des Stiftungsverwalters.

- Kann der Stiftungsverwalter seine Erfahrung, seine Netzwerke und seine inhaltliche Expertise durch Beispiele nachweisen?

**KOMPETENZ
PRÜFEN**

4



TIPP

Bei einem institutionell gebundenen Stiftungsverwalter (Kommune, Kirche, Dachstiftung) sind eine besondere Erfahrung und Kompetenz im jeweiligen Förderbereich vorteilhaft. Betreibt etwa eine Kommune oder Stadt eine Stiftungsverwaltung, profitiert sie von ihrer Kenntnis der Region, kann also beispielsweise förderungswürdige Projekte aus dem örtlichen Umfeld empfehlen.

Beurteilen Sie die Professionalität, Zuverlässigkeit und Transparenz des Stiftungsverwalters.

- Welchen Leumund kann er vorweisen?
- Wie lange ist er bereits im Bereich der Stiftungsverwaltung tätig?
- Welche Referenzen kann er vorweisen und wie viele Stiftungen mit welchem Vermögen verwaltet er?
- Stiftungen sind auf Dauer angelegt – wie beurteilen Sie also die Chance einer möglichst langfristigen Zusammenarbeit?
- Bietet er eine angemessene Infrastruktur: ein ausreichendes Budget, genügend gut ausgebildete Mitarbeiter, eine professionelle IT und ein Rechnungswesen, das stiftungsspezifischen Anforderungen entspricht?
- Dokumentiert er transparent und nachvollziehbar, wie er mit den Stiftungsmitteln umgeht?
- Stellt er sich der Kontrolle durch den Aufsichtsrat, Wirtschaftsprüfer oder andere Gremien?

SERIOSITÄT PRÜFEN

5



TIPP

Für Treuhandstiftungen kommen natürliche Personen als Treuhänder und zugleich Stiftungsverwalter weniger in Frage als eine institutionell verankerte Körperschaft (wie eine Bürgerstiftung). Entscheidend ist hier die Möglichkeit einer langfristigen Zusammenarbeit – diese kann eine Institution auch über viele Generationen hinweg gewährleisten.

- Publiziert er (zum Beispiel in Jahresberichten), welche Stiftungen er verwaltet und wie die Stiftungszwecke tatsächlich verwirklicht werden?
- Orientiert der Stiftungsverwalter seine Tätigkeit an nachvollziehbaren und transparenten Grundsätzen?

Vereinbaren Sie einen Termin, um den Stiftungsverwalter persönlich kennenzulernen. So können Sie auch ganz subjektiv einschätzen, ob Ihnen der Stiftungsverwalter vertrauenswürdig erscheint.

- Fragen Sie nach, falls Unklarheiten bei der Leistungsbeschreibung und den Gebühren bestehen. Lassen Sie sich im Zweifel durch einen Kenner der Szene beraten und die Verträge prüfen.

- PERSÖNLICHER
EINDRUCK**

6



TIPP

Nehmen Sie sich bei der Entscheidung für einen Stiftungsverwalter Zeit und lassen Sie sich nicht unter Druck setzen. Seriöse Stiftungsverwalter haben ein konstantes Geschäfts- und Gebührenmodell, das kurzfristige Veränderungen ausschließt.

ZUM WEITERLESEN

Informationen zum Thema **Stiftungsverwalter** sind bisher nicht umfangreich zu finden. Auf einige weiterführende Literaturtipps sei aber hingewiesen:

□ Im Jahr 2012 verabschiedete der Bundesverband Deutscher Stiftungen die **„Grundsätze guter Verwaltung von Treuhandstiftungen“**:

www.stiftungen.org/ggt

□ Die **„Grundsätze guter Stiftungsverwaltung“** vom Deutschen Stiftungszentrum sollen Stifter und Stiftungsgremien als Leitlinien dabei unterstützen, einen geeigneten Stiftungsverwalter für die Stiftung zu finden. Vier Kriterien für eine gute

Stiftungsverwaltung werden dargestellt und detailliert ausgeführt:

dsz.stifterverband.info/stiftungsgruendung/grundsaeetze_guter_stiftungsverwaltung/grundsaeetze_guter_stiftungsverwaltung.pdf

□ Der Aufsatz von Stefan Winheller in der nPoR 2/2011 **„Wehret den Anfängen! – Der Angriff auf die Stiftungswelt“** erklärt, wie das Stiftungswesen in das Blickfeld von teilweise dubiosen Finanzvertrieben geraten ist und welche Fallstricke es für den Stifter zu beachten gilt:

www.winheller.com/files/npor_2011-2_winheller_wehret_den_anfaengen_stiftungsmodelle.pdf

□ Aktuelle Informationen und Muster-texte zum Spendenrecht unter besonderer Berücksichtigung der Treuhandstiftung bietet der **StiftungsRatgeber „Stiften und Spenden“** vom Bundesverband Deutscher Stiftungen. Er richtet sich an potenzielle Stifter sowie an rechtsfähige Stiftungen, die bereits Treuhandstiftungen verwalten oder dies zukünftig tun wollen: *StiftungsRatgeber „Stiften und Spenden“ vom Bundesverband Deutscher Stiftungen; Verlag Bundesverband Deutscher Stiftungen 2011*



PHINEO IST EIN BÜNDNIS STARKER PARTNER

PHINEO ist ein unabhängiges Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement. Ein breites Bündnis aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft hat 2010 die gemeinnützige Aktiengesellschaft PHINEO ins Leben gerufen, um den gemeinnützigen Sektor zu

stärken. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt PHINEO bei allen an, die nicht nur Gutes tun, sondern auch Gutes bewirken wollen. PHINEO empfiehlt auf Basis der mehrstufigen PHINEO-Analyse gemeinnützige Projekte, die besonderes Potenzial haben, die Gesellschaft nachhaltig zu gestalten.

Mit Porträts dieser empfehlenswerten Organisationen, Reports zu ausgewählten Themenfeldern, Ratgebern zum Wie des Gebens sowie individueller Beratung bietet PHINEO Orientierung für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement.

www.phineo.org

Hauptgesellschafter



| Bertelsmann **Stiftung**

Gesellschafter



Ideelle Gesellschafter



Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft



Strategische Partner

- CSI – Centrum für soziale Investitionen und Innovationen

- Deutscher Spendenrat
- Stiftung Charité

Förderer

- Baden-Württembergische Bank
- Bank im Bistum Essen e.G.

- Freshfields Bruckhaus Deringer
- MLP Finanzdienstleistungen AG