

# WER MACHT WEITER?

Worauf Sie bei Verwaltungslösungen für kleinere Stiftungen achten müssen – ein Überblick

VON DR. CHRISTOPH MECKING

» » » Immer häufiger suchen Stifter Rat in einer bestimmten Angelegenheit, so auch Herr K. Er hatte mit bescheidenem Vermögen eine Stiftung gegründet, die sein Engagement für begabte Kinder in der Heimatstadt weiterführen soll. Auf Drängen der Aufsichtsbehörde hatte er neben dem Vorstand ein zweites Organ vorgesehen. Vorstand war Herr K. von Anfang an allein; das Kuratorium ist mit alten Freunden besetzt. Heute sind alle Organmitglieder alt – und Herr K. sieht seine Kräfte schwinden. Engagierte und qualifizierte Nachfolger für die ehrenamtlichen Positionen sind nicht in Sicht. Das Stiftungsvermögen wird trotz Erbeinsetzung

nicht wesentlich steigen. Die Mittel für die Zweckverwirklichung lassen nicht zuletzt wegen des anhaltenden Niedrigzinses keine großen Sprünge zu. Nun sucht Herr K. nach Lösungsansätzen für die Weiterführung seines Anliegens.

## Verwaltungsaufgaben auslagern

Sicher sollten in einer solchen Situation Satzungsänderungen bedacht werden, um etwa die Gremienstruktur zu verschlanken oder Vergütungen zuzulassen. In Betracht kommen auch Auflösung

und Zusammenlegung der Stiftung oder die Aufgabe der Rechtsfähigkeit. Am ehesten aber bietet sich an, Verwaltungsaufgaben ganz oder teilweise auszulagern. Insbesondere bei der Verwaltung durch eine juristische Person kann die Stiftung langfristig in ihrem

Bestand und Wirken abgesichert werden, von dort gebündeltem Know-how, vorhandener Infrastruktur und weiteren Synergieeffekten profitieren.

## Wer verwaltet meine Stiftung?

Damit der Wille des Stifters auch nach seinem Ausscheiden wirkungsvoll umgesetzt werden kann, bedarf es des richtigen Partners. Wer danach sucht, wird ein ausdifferenziertes Angebot von Stiftungsverwaltern vorfinden, die in der Regel zwar als Treuhänder für die Verwaltung von Treuhandstiftungen auftreten, aber auch die Geschäftsbesorgung für rechtsfähige Stiftungen übernehmen. Dies sind zum einen gemeinnützig ausgerichtete Gemeinschafts- oder Bürgerstiftungen, Stiftungszentren, Hilfswerke und Wohlfahrtsverbände, aber auch kirchliche, kommunale oder universitäre Einrichtungen. Zum anderen bieten gewerblich tätige Banken, Agenturen und Treuhandgesellschaften, Stiftungszentren, Family Offices, Wirtschaftsprüfer, Steuer- und Vermögensberater, Rechtsanwälte und Unternehmensberater entsprechende Dienstleistungen an.

## Unterschiedliches Leistungsspektrum

Die Ausrichtung des Portfolios unterscheidet sich zum Teil sehr deutlich und folgt dem Kerngeschäft des Anbieters; mitunter arbeiten diese bei der Verwaltung einer Stiftung mit weiteren Organisationen zusammen. Die Kompetenzen von Anwälten, Steuerberatern oder Agenturen liegen naturgemäß in ihrer spezifischen Fachberatung. Finanzdienstleister haben ein besonderes Interesse an der Vermögensverwaltung. Stiftungen und andere institutionell gebundene Dienstleister sind bei der Verwirklichung ihrer Zwecke stark und können auf entsprechende Erfahrungen und Netzwerke

### Literaturtipps

Christoph Mecking; Magda Weger: „Stiftungsverwaltungen. Verbundstiftungsmodelle zwischen Stifterbetreuung und Mittelbeschaffung“. In: Stiftung&Sponsoring 6/2006, Rote Seiten.

PHINEO (Hg.): Stiftung sucht Verwalter. Ratgeber zur Wahl des passenden Stiftungsverwalters. 32 Seiten. Berlin 2012. Kostenloser Download: [www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_Ratgeber\\_Stiftungsverwalter.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Ratgeber_Stiftungsverwalter.pdf).



ke zurückgreifen. Einige wenige „Komplettanbieter“ bieten alle notwendigen Leistungen des Stiftungsmanagements aus einer Hand an. Eine Vielzahl betreuter Vermögen ermöglicht ihnen die Bündelung und Anlage zu deutlich günstigeren Bedingungen, doch mag es an Sichtbarkeit und Individualität fehlen.

#### Welcher Verwalter ist der Richtige?

Grundlage für die Auswahlentscheidung sind klare Vorstellungen davon, welche Aufgaben sinnvoll intern erfüllt werden können und welche künftig extern erbracht werden sollen. Hierfür ist eine vorausschauende, sorgfältige und kontinuierliche Bedarfsanalyse notwendig. Bei der Entscheidung für oder gegen einen Anbieter spielen der persönliche Eindruck und verlässliche Referenzen eine wichtige Rolle. Vor allem aber sollten objektive Kriterien berücksichtigt und z.B. geklärt werden, ob Auftritt, Ziele, Interessen und Kompetenzen des Verwalters zum Anliegen und zu den Bedürfnissen der Stiftung passen: Ist er überhaupt fachlich und organisatorisch in der Lage, alle übertragenen Aufgaben fachgerecht durchzuführen? Bietet er alle Leistungen an, die die Stiftung heute und in Zukunft braucht? Sind Kosten und Vergütung transparent und für die Stiftung langfristig tragbar? Wird eine angemessene Infrastruktur, insbesondere ein stiftungsspezifisches Rechnungswesen, vorgehalten? Ist die institutionelle Kontinuität gewährleistet? Die „Grundsätze guter Verwaltung von Treuhandstiftungen“ des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen ([www.stiftungen.org/ggs](http://www.stiftungen.org/ggs)) und das im Mai vorgestellte neue Qualitätssiegel für gute Treuhandstiftungsverwaltung ([www.stiftungstreuhaender.org](http://www.stiftungstreuhaender.org)) können insoweit als Orientierungsrahmen hilfreich sein.

#### Was kostet die Verwaltung?

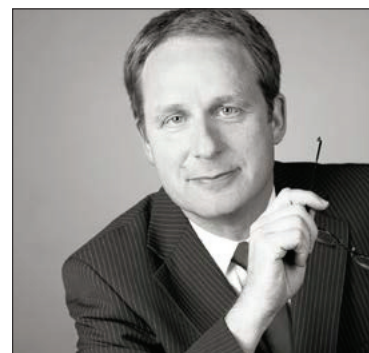
Zu welchen Konditionen die Verwaltung einer Stiftung übernommen wird, hängt von der Positionierung von Stiftung und Verwalter ab. Die Bandbreite erstreckt sich von unentgeltlichen über kostendeckende bis hin zu knebelnden und überhöhten Angeboten. In der Re-

gel wird die Vergütung nach dem Umfang der vereinbarten Leistungen bemessen. Da bestimmte Grundleistungen für alle Stiftungen gleich sind, gilt insofern nicht selten ein Pauschalhonorar. Da der Aufwand mit der Finanzkraft der Stiftung variiert, wird als Bezugsmaßstab oft das Stiftungsvermögen, das Jahresbudget oder beides zugrunde gelegt. Üblich sind Sätze zwischen 0,2 und 1,5 Prozent des Vermögens bzw. 3 bis 15 Prozent der Mittel. Zusatzleistungen werden häufig gesondert berechnet. Die Höhe der Kosten hängt nicht nur vom Aufwand, sondern auch von den Motiven des Verwalters ab. Fallen der eigene Stiftungszweck und der des Verwalters zusammen, lassen sich mitunter günstigere Konditionen aushandeln.

#### Tipps für die Vertragsgestaltung

Ist die Entscheidung für einen Verwalter gefallen, geht es darum, einen Geschäftsbesorgungsvertrag zu verhandeln, der die gegenseitigen Rechte und Pflichten festlegt. Besonders wichtig ist, Kompetenzen und Aufgaben sowie Berichtsstrukturen klar zu bestimmen. Schließlich liegt die Haftung für Versäumnisse des Verwalters nach wie vor beim Vorstand. Auch das Honorar ist festzulegen und darauf zu achten, ob es brutto oder netto anfällt. Grundsätzlich ist eine gemeinnützige Stiftung nicht vorsteuerabzugsberechtigt und hat damit die anfallende Umsatzsteuer zu tragen. Die Vergütung sollte regelmäßig überprüft und an den tatsächlichen Aufwand angepasst werden. Auch darf sie nicht dazu führen, dass der gemeinnützige Status der Stiftung wegen unangemessen hoher Verwaltungskosten gefährdet ist – und dazu gehört ggf. auch eine Vergütung für den Stiftungsvorstand; auch insoweit empfiehlt sich eine Anpassungsklausel.

Herrn K. ist also zu raten, sich intensiv mit der Entscheidung für einen Verwalter „seiner“ Stiftung und ggf. vorbereitenden Satzungsanpassungen zu befassen. Eine fair verhandelte, langfristig angelegte Zusammenarbeit mit einem passenden Partner, etwa der Bürgerstiftung vor Ort, kann die Verwirklichung der Stiftungs-idee über viele Generationen hinweg sichern. « « «



#### DR. CHRISTOPH MECKING

ist Rechtsanwalt und geschäftsführender Gesellschafter des 1990 gegründeten Instituts für Stiftungsberatung sowie Chefredakteur des Fachmagazins *Stiftung&Sponsoring*. Von 1997 bis 2004 war er Geschäftsführer des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Zuvor hat er im DSZ – Deutsches Stiftungszentrum im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft Stifter beraten und Stiftungen betreut.

#### Weitere Informationen

[c.mecking@stiftungsberatung.de](mailto:c.mecking@stiftungsberatung.de)  
[www.stiftungsberatung.de](http://www.stiftungsberatung.de)  
[www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)