

Die Grundsätze guter Stiftungspraxis

Erläuterungen, Hinweise
und Anwendungsbeispiele
aus dem Stiftungsalltag



Die Grundsätze guter Stiftungspraxis

Erläuterungen, Hinweise und Anwendungsbeispiele
aus dem Stiftungsalltag



Bundesverband
Deutscher Stiftungen

Für die Unterstützung bei der Realisierung dieser Publikation danken wir herzlich der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar unter:
<http://www.dnb.d-nb.de>

Impressum

Herausgeber:

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.
Haus Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin
Telefon (030) 89 79 47 - 0
Fax (030) 89 79 47 - 81
post@stiftungen.org | www.stiftungen.org

V.i.S.d.P.: Prof. Dr. Hans Fleisch, Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

Redaktion: Dr. Reinhard Berndt, Dr. Hermann Falk, Prof. Dr. Hans Fleisch, Katrin Kowark, Anke Pätzsch, Franziska Rötzsch, Benita von Behr

Gestaltung und Satz: Matthias Fischer | www.formatplus.net

Druck: trigger.medien.gmbH, Berlin

Dieses Buch wurde klimaneutral gedruckt. Die durch die Herstellung verursachten Treibhausemissionen wurden kompensiert durch Investitionen in ein Klimaprojekt nach Gold Standard.

© Bundesverband Deutscher Stiftungen
Berlin 2014

ISBN: 978-3-941368-55-2 (gedruckte Ausgabe)

ISBN (EPUB): 978-3-941368-66-8 (E-Book)

Vorwort

von Prof. Dr. Michael Göring, Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

Die erste Dekade des 21. Jahrhunderts nimmt in der Geschichte des deutschen Stiftungswesens eine besondere Rolle ein. In diesem Zeitraum hat sich die Zahl der Stiftungen hierzulande knapp verdoppelt. Beflügelt wurde die Entwicklung durch mehrere weitreichende Reformen des Stiftungs- und des Stiftungssteuerrechts. Die einzigartige Wachstumsdynamik bescherte den Stiftungen auch einen enormen Zuwachs an öffentlicher Aufmerksamkeit.

Mit den Grundsätzen guter Stiftungspraxis verabschiedeten die Mitglieder des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 11. Mai 2006 in Deutschland erstmals einen übergreifenden ethischen Orientierungsrahmen für Stiftungsorgane und deren Handeln. Seither entfalten die Grundsätze ihre Wirkung innerhalb der einzelnen Stiftungen sowie auch im deutschen Stiftungssektor insgesamt. Zahlreiche Stiftungen haben sich seitdem ausdrücklich zu diesen Grundsätzen als Maßstäben ihres Handelns bekannt.

Wie stets bei Grundsätzen ist es keine einfache Herausforderung, diese passend zum Einzelfall in die Praxis umzusetzen. Mit dem vorliegenden Buch möchte der Bundesverband Deutscher Stiftungen allen Stiftungen praxistaugliche Erläuterungen der Grundsätze guter Stiftungspraxis vermitteln. Zu Wort kommen neben Beraterinnen und Beratern Menschen aus ganz unterschiedlichen Stiftungen, die – im Hinblick auf Alter, Größe, Stiftungszwecke und Rechtsformen – die Vielfalt der Mitgliedsstiftungen des Bundesverbandes widerspiegeln.

Herzlichen Dank an alle, die mit ihren Beiträgen in diesem Buch vielfältige Einblicke in ihren Stiftungsalltag und das Bemühen um gute Stiftungspraxis gewähren. Wir hoffen, dass die Beispiele und Erläuterungen viele Menschen inspirieren, die Grundsätze guter Stiftungspraxis in ihren Stiftungen anzuwenden und mit Leben zu füllen. So wirken wir gemeinsam weiter daran, die positive Kraft, die von Stiftungen für unser Gemeinwohl ausgeht, zu stärken und das gute Ansehen, das Stiftungen hierzulande genießen, zu erhalten.

Inhalt

Vorwort Prof. Dr. Michael Göring Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen	3
Einleitung	8
Grundsatz 1: Treue zu Satzung und Stifterwille	18
Erläuterung Annabel von Klenck	19
Praxisstimme: Bewegungsstiftung Dr. Matthias Fiedler	20
Praxisstimme: Joachim Herz Stiftung Petra Herz	20
Praxisstimme: Fürstlich und Gräflich Fuggersche Stiftungen Wolf-Dietrich Graf von Hundt	21
Beratersicht Dr. Wolf Schmidt	24
Grundsatz 2: Vermögenserhalt	26
Erläuterung Dr. Hermann Falk	27
Praxisstimme: Bertelsmann Stiftung Wolfgang Koeckstadt	30
Praxisstimme: Freiburger Bürgerstiftung Hanna Lehmann	31
Praxisstimme: Stiftungsaufsicht Hamburg Jakob Nicolai	32
Beratersicht Dr. Klaus Dauner	32
Grundsatz 3: Sachgemäßes Rechnungswesen	34
Erläuterung Dr. Reinhard Berndt	35
Praxisstimme: VolkswagenStiftung Henning Otto	41
Praxisstimme: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. Rainer Platzek	43
Praxisstimme: Deutsche Stiftung Denkmalschutz Andreas König ...	44
Praxisstimme: Stiftungsaufsicht Düsseldorf Dorothea Növer	44
Beratersicht Dr. Reinhard Berndt	45

Grundsatz 4: Angemessene Verwaltungsausgaben	48
Erläuterung Dr. Reinhard Berndt	49
Praxisstimme: Deutsche Umweltstiftung Jörg Sommer	52
Praxisstimme: Deutsche AIDS-Stiftung Dr. Ulrich Heide	52
Beratersicht Burkhard Wilke	53
Grundsatz 5: Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit	56
Erläuterung Anke Pätsch und Katrin Kowark	57
Praxisstimme: Stiftung Liebenau Dr. Berthold Broll	63
Praxisstimme: Michael Succow Stiftung zum Schutz der Natur Sebastian Schmidt	64
Praxisstimme: Amadeu Antonio Stiftung Timo Reinfrank	64
Praxisstimme: Stiftung Kulturregion Hannover Anja Römisch	65
Praxisstimme: Kölner Gymnasial- und Stiftungsfonds Thomas Erdle und Tanja Ahrendt	66
Beratersicht Dr. Jens Claussen	66
Grundsatz 6: Veröffentlichung der Bewilligungsbedingungen und Einsatz von Gutachtern und Juroren	68
Erläuterung Roland Bender	69
Praxisstimme: Hamburgische Kulturstiftung Gesa Engelschall	70
Praxisstimme: BürgerStiftung Düsseldorf Suzanne Oetker-von Franquet	71
Praxisstimme: Sparkassenstiftungen Erfurt, Sömmerda und Weimar Hartmut Kruse	72
Beratersicht Dr. Reinhard Berndt und Dr. Claudia Nerius	73
Grundsatz 7: Erfüllung gesetzlicher Auskunftspflichten	76
Erläuterung Dr. Reinhard Berndt und Dr. Claudia Nerius	77
Grundsatz 8: Integrität und informiertes Handeln	82
Erläuterung Prof. Dr. Burkhard Küstermann und Felix Müller-Stüler	83
Praxisstimme: Bürgerstiftung Braunschweig Ulrich E. Deissner	85
Praxisstimme: ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius Prof. Dr. Michael Göring	86
Beratersicht Gunhild Peiniger	87

Grundsatz 9: Unabhängigkeit der Organmitglieder	90
Erläuterung Mathias Wendt	91
Praxisstimme: Stiftung Weltbevölkerung Renate Bähr	93
Praxisstimme: Dr. Rainer Wild-Stiftung Dr. Gesa Schönberger	94
Praxisstimme: Ruck-Stiftung des Aufbruchs Hans Eike von Oppeln-Bronikowski	95
Beratersicht Mathias Wendt	95
Grundsatz 10: Wirksamkeit	98
Erläuterung Prof. Dr. Hans Fleisch	99
Praxisstimme: Allianz Umweltstiftung Dr. Lutz Spandau	102
Praxisstimme: Stiftung Polytechnische Gesellschaft Dr. Roland Kaelbrandt	103
Praxisstimme: Deutsche Telekom Stiftung Dr. Ekkehard Winter ...	104
Beratersicht Dr. Andreas Rickert	105
Grundsatz 11: Partnerschaftlicher Umgang mit Fördersuchenden ...	108
Erläuterung Prof. Dr. Wilhelm Krull	109
Praxisstimme: filia. die frauенstiftung Sonja Schelper	110
Praxisstimme: Studienstiftung des deutschen Volkes Dr. Annette Julius	110
Praxisstimme: Ott-Goebel-Jugend-Stiftung Brigitte Ott-Göbel und Volker Göbel	111
Beratersicht Birgit Quiel	112
Grundsatz 12: Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit	114
Erläuterung Prof. Dr. Burkhard Küstermann	115
Praxisstimme: Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie Daniela Kobelt-Neuhaus	116
Praxisstimme: Stiftungsverbund „Lernen vor Ort“ Wilfried Lohre ..	117
Praxisstimme: Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG Carl-August Graf von Kospoth und Niklas Ruf	118
Praxisstimme: STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE Axel Richter ...	119
Beratersicht Dr. Verena Staats	119
Grundsatz 13: Vermeidung von Interessenkonflikten	122
Erläuterung Mathias Wendt	123
Praxisstimme: Stiftung Zentrum für Qualität in der Pflege Dr. Ralf Suhr	126
Beratersicht Dr. Jasper von Hoerner	127

Grundsatz 14: Verzicht auf vermögenswerte Vorteile	128
Erläuterung Dietmar Weidlich	129
Praxisstimme: Stiftung der Frankfurter Sparkasse	
Dr. Sven Matthiesen	130
Praxisstimme: Lebenswerk Zukunft – CaritasStiftung in der	
Diözese Rottenburg-Stuttgart Angelika Hipp	131
Praxisstimme: Körber-Stiftung Oke Petersen	131
Beratersicht Mathias Wendt	132
Anhang	136
Grundsätze guter Stiftungspraxis	137
Zehn Merkmale einer Bürgerstiftung	141
Empfehlungen für die Verwaltung kommunaler Stiftungen	142
Empfehlungen für die Errichtung und Verwaltung von Stiftungen	
der öffentlichen Hand	144
Zehn Empfehlungen für gemeinnützige Unternehmensstiftungen ...	146
Grundsätze guter kirchlicher Stiftungspraxis	148
Grundsätze guter Verwaltung von Treuhandstiftungen	
(Treuhandverwaltungs-Grundsätze)	151
European Foundation Centre Principles of Good Practice	159
Literaturhinweise	166
Über den Bundesverband Deutscher Stiftungen	168

Grundsätze guter Stiftungspraxis

Einleitung

„Wenn die Mitgliedsstiftungen des Bundesverbandes in unserer Gesellschaft keine qualitativ anspruchsvollen Leistungen erbringen, wie könnte dann erwartet werden, dass diese Gesellschaft auf das Vorhandensein von Stiftungen Wert legt und ihr Tun fördern will?“, fragte Prof. Dr. Axel Freiherr von Campenhausen, seinerzeit Erster Vorsitzender des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, in der ersten Ausgabe der Zeitschrift „Deutsche Stiftungen“ des Jahres 1999. Das von dem 1998 eingesetzten Fachausschuss „Stiftungsethik“ vorbereitete Heft führte die damaligen eher akademischen Diskussionen zusammen und bildete einen ersten konkreten Schritt zur Entwicklung entsprechender Leitlinien. Ein Vorbild gab es auf europäischer Ebene: Als Reaktion auf die (später zu den Akten gelegten) Pläne des Europäischen Parlaments, transnational tätigen Stiftungen einen Verhaltenskodex aufzuerlegen und ihnen ein damit verbundenes Gütesiegel auf Zeit zu verleihen, brachte das European Foundation Centre 1994 freiwillige Richtlinien, die „EFC Principles of Good Practice“, auf den Weg. Dieser stark an angelsächsische Traditionen anknüpfende Kodex traf damals vor allem Aussagen zum Umgang der Stiftungen mit der Öffentlichkeit, den Empfängern von Stiftungsleistungen und den Behörden.

Die Vorlage des EFC verstärkte in Deutschland die Debatte. Klar war: „Man kann als Interessenverband von der Politik nicht deutliche Verbesserungen der Rahmenbedingungen für private Stiftungen einfordern, ohne zugleich für eine uneigennützige, transparente und wirkungsvolle Stiftungspraxis zu sorgen. Freiheit und Verantwortung sind nicht zu trennen. Dies gilt auch für die Ausgestaltung der Freiheit, als Stifter Privateigentum dauerhaft dem Wohl der Allgemeinheit zu widmen.“ So formuliert es Dr. Ulrich Bopp, damals stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes. Ziel war es, durch klare selbstverpflichtende Grundsätze die Stiftungskultur in Deutschland insgesamt zu stärken, Verfehlungen einzelner Stiftungen vorzubeugen und restriktive gesetzliche Regelungen entbehrlich zu machen.

Eine kleine Arbeitsgruppe unter Leitung von Dr. Ulrich Bopp nahm 2004 die Vorarbeiten auf. Beteiligt waren Prof. Dr. Andreas Schlüter, Generalsekretär des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, Marlehn Thieme, Direktorin der Deutschen Bank AG, und Rechtsanwalt Dr. Andreas Richter. Von der Geschäftsstelle des Bundesverbandes wirkte Dr. Hermann Falk, stellvertretender Geschäftsführer, mit. Die Arbeitsgruppe verständigte sich rasch darauf, dass statt eines detaillierten Regelwerkes die für alle Stiftungen gültigen Grundsätze herausgearbeitet werden sollten. Sie konzentrierte sich deshalb auf die neuralgischen Punkte der Uneigennützigkeit, der Transparenz und der Wirksamkeit des Stiftungshandelns. Der von ihr vorgelegte Entwurf von Grundsätzen guter Stiftungspraxis wurde nach intensiven Gremiendiskussionen und einer im Bundesverband Deutscher Stiftungen nie zuvor praktizierten Mitgliederanhörung der Mitgliederversammlung vorgelegt und am 11. Mai 2006 in Dresden mit nur einer Gegenstimme verabschiedet.

Die langjährige Entstehungsgeschichte der Grundsätze zeugt von der Schwierigkeit, die Vielfalt der Stiftungen abzubilden und zu integrieren: Seien es die unterschiedlichen rechtlichen Gestaltungsformen (rechtsfähige oder nicht rechtsfähige, bürgerlich-, öffentlich-, kirchlich-rechtliche Stiftungen sowie Stiftungs-GmbHs und Stiftungsvereine), die verschiedenen Größenklassen, die fördernden oder operativen Handlungsformen und schließlich die bunte Vielfalt der Stiftungszwecke.

Gleichzeitig zeugt die Entstehungsgeschichte vom wachsenden gesellschaftspolitischen Anspruch des Dachverbandes. In den Jahren vor der deutschen Wiedervereinigung war es vornehmlich darum gegangen, Stiftungen eine Begegnungs- und Fortbildungsplattform sowie rechts-politische Interessenvertretung zu bieten. Nach dem Mauerfall und der Wiedervereinigung stellten sich neue, grundlegende Fragen. Die Bedeutung von privaten Stiftungen für eine freie, demokratische und verantwortungsbereite Gesellschaft und ihr Beitrag zur Überwindung der Teilungsfolgen wurden thematisiert. Strategiepapiere und Konferenzen des Bundesverbandes intensivierten den Dialog mit Politik und Öffentlichkeit.

Ein zunehmend stiftungsfreundliches Klima und bessere gesetzliche Rahmenbedingungen führten in den 1990er- und 2000er-Jahren zu einem „Boom“ von Neuerrichtungen. Das rückte das Stiftungswesen stärker in das Blickfeld von Medien, Politik und allgemeiner Öffentlichkeit. Zugleich gewannen die europäische Dimension und der Austausch mit dem amerikanischen Stiftungswesen an Bedeutung, sowohl für rechtspolitische Fragen als auch für das Handeln von Stiftungen mit europäischen oder internationalen Zielsetzungen. Die Grundsätze guter Stiftungspraxis

prägten in all diesen Veränderungen das Selbstverständnis der deutschen Stiftungen und bilden ein solides Fundament für künftige Entwicklungen.

Governance in gemeinnützigen Organisationen

Parallel zu den Umbrüchen, die das Stiftungswesen erfassten, machte auch der Governance-Begriff Karriere. Governance versteht sich vor allem als Steuerungs- und Regelungssystem insbesondere zur Führung von Unternehmen und anderen Körperschaften. Es geht auch um Handlungskoordination, das heißt „um Mechanismen und Wirkungen der Handlungskoordinierung mehr oder weniger autonomer Akteure innerhalb einer bestimmten institutionellen Struktur“, wie es Michael Zürn und Gunnar Folke Schuppert formulierten (Michael Zürn; Gunnar Folke Schuppert [Hg.]: Governance in einer sich wandelnden Welt. Wiesbaden 2008). Der Begriff hatte nach einer Reihe von Regelverstößen von Unternehmen Einzug in die Wirtschaftswelt gefunden. Im Anschluss formulierten in den 1990er-Jahren auch mehr und mehr gemeinnützige Organisationen ethische Richtlinien für ihre Praxis. Zu nennen ist an dieser Stelle die Selbstverpflichtung des Deutschen Spendenrates, die im Gründungsjahr 1993 erstmals von dessen Mitgliederversammlung verabschiedet wurde und seitdem kontinuierlicher Fortschreibung unterliegt.

Die Gründe für Governance-Regeln in der gemeinnützigen Welt sind vielfältig, lassen sich aber immer auf zwei wesentliche Gründe zurückführen. Zum Ersten ist der gute Ruf von gemeinnützigen Organisationen neben ihrer Wirkung ihr wichtigstes Gut. Ist dieser einmal durch fragwürdige oder gar illegale Handlungen verspielt, sind der Wiederaufbau von Glaubwürdigkeit und der Rückgewinn des Vertrauens der verschiedenen Stakeholder (z.B. Spender und Förderer, Kooperationspartner und Antragsteller) ungleich schwerer. Denn es gilt auch hier: Reputation kommt langsam zu Fuß und flieht schnell zu Pferde.

Zum Zweiten wird in neuerer Zeit wieder vermehrt über die Legitimation von Stiftungen diskutiert; dabei wird u.a. im Hinblick auf gute rechtliche und steuerrechtliche Rahmenbedingungen mehr Transparenz eingefordert. So argumentieren einige Politiker, die steuerrechtlichen Verbesserungen 2007 würden mit einer Bringschuld der Stiftungen gegenüber der Öffentlichkeit einhergehen: Denn wer steuerbefreit sei, müsse im Gegenzug verpflichtet werden, der Allgemeinheit auch zu erläutern, welchen Umfang seine Tätigkeit hat, woher das Stiftungsvermögen stamme, wer die Begünstigten sind, nach welchen Kriterien über Förderungen entschieden wird und was erreicht worden ist. Paul Kirchhof hat zurecht darauf hingewiesen, dass sich nicht der Bürger für Steuerfreiheiten rechtfertigen

muss, sondern der Staat dafür, dass er Steuern erhebt. Doch ist auch richtig, dass Stiftungen individuell und als Gruppe keine Projektionsfläche für Verdächtigungen und Behauptungen dadurch bieten sollten, dass sie der Öffentlichkeit wesentliche Informationen vorenthalten.

Wirkung

Der Bundesverband Deutscher Stiftungen hat seit der Beschlussfassung 2006 einiges getan, um die auf Freiwilligkeit basierenden Handlungsgrundsätze unter seinen Mitgliedern und darüber hinaus publik und populär zu machen. So wurden die Grundsätze auf der Internetseite des Bundesverbandes und als gedruckte Broschüre bereitgestellt, die unverändert stark nachgefragt wird (Auflagen in 2006, 2008, 2010 und 2013). Im Newsletter „StiftungsNews“ gab es eine Serie zur Anwendung der Grundsätze in Stiftungen, und ein Schwerpunkttheft der Zeitschrift „StiftungsWelt“ (Ausgabe 02-2012) widmete sich guter Stiftungspraxis.

Was wurde nun erreicht? Was konnten die Grundsätze, die die Wirkung des Stiftungshandelns im Blick hatten, selbst bewirken? Eine aktuelle Abfrage in der Datenbank Deutscher Stiftungen ergibt folgendes Bild: Rund 2.700 Stiftungen kennen die vom Dachverband verabschiedeten Grundsätze. Mehr als die Hälfte davon, in absoluten Zahlen ausgedrückt rund 1.500 Stiftungen, wenden sie auch tatsächlich bewusst an. Die Bandbreite der Anwendung ist groß und reicht vom Bekenntnis zu den Grundsätzen guter Stiftungspraxis z.B. auf der Internetseite bis hin zur Integration in die Geschäftsordnung des Vorstandes.

In der 2010 vom Bundesverband Deutscher Stiftungen vorgelegten Studie „Führung, Steuerung und Kontrolle in der Stiftungspraxis“ wurden Indikatoren für die Anwendung der Grundsätze in der Gremienorganisation, dem Finanz- und Rechnungswesen und der Risikokontrolle untersucht. Das Ergebnis offenbarte Handlungsbedarf beispielsweise beim Transparenzgebot: So stellten nur 8 Prozent der befragten Stiftungen der Öffentlichkeit einen gedruckten Wirtschafts-Jahresbericht zur Verfügung, und lediglich 6 Prozent veröffentlichten finanzielle Daten im Internet. Auch blieb die Funktionstrennung der Organe zur Vermeidung von Interessenkonflikten im Vergleich zur Privatwirtschaft zurück. 24 Prozent der befragten Stiftungen, und damit annähernd jede vierte, gaben an, dass Mitglieder ihres Aufsichtsorgans zugleich auch einen Platz im Leitungsorgan innehaben, wenngleich zumeist aus historischen Gründen. Dies birgt Risiken nach innen und außen, denn, so die Autoren der Studie, „öffentlicht gewordene Interessenkollisionen [werden sich] sehr negativ auf die Reputation der einzelnen Stiftung und des gesamten Stiftungs-

sektors auswirken“. Das Gebot der Vermeidung von Interessenkonflikten mit den „uneigennützigen“ Stiftungszwecken und das Transparencygebot sind, auch nach Meinung von Dr. Ulrich Bopp, die „beiden tragenden und sich gegenseitig stützenden“ Grundsätze des Stiftungswesens. Obgleich alle Grundsätze wichtige Prüfmaßstäbe sind, liegt in der sorgfältigen, kontinuierlichen und allgemeinen Beachtung dieser beiden Grundsätze der größte Hebel zur Förderung eines effizienten Stiftungshandelns und zur Wahrung der guten Reputation von gemeinnützigen Stiftungen.

Der materielle Stiftungsbegriff und die Adressaten der Grundsätze

Bereits in den ersten Überlegungen im Fachausschuss Ethik klang vor mehr als zehn Jahren die Frage an, ob der Fokus der Grundsätze auf die moderne Kapital- und Förderstiftung ausreicht. Vor dem Hintergrund der immer zahlreicher auftretenden Klein- und Kleinststiftungen stellen Experten diese Frage heute erneut. Durch die Anziehungskraft der Rechtsform Stiftung entstehen zunehmend Stiftungen ohne einen dauerhaft wirklich tragfähigen Vermögensstock. Der materielle Stiftungsbegriff, der sich aus dem Dreiklang von Stiftungszweck, dafür ausreichendem Stiftungsvermögen und Stiftungsorganisation zusammensetzt und der den Grundsätzen guter Stiftungspraxis zugrunde liegt, wird immer häufiger unterhöhlt. „Stiftungen haben ein Vermögen, das ihnen grundsätzlich auf Dauer und ungeschmälert zur Verfügung stehen soll“ – diese Prämissen der Grundsätze guter Stiftungspraxis gilt für das Stiftungswesen insgesamt in immer geringerem Umfang. Viele Mittelbeschaffungseinrichtungen, die noch vor wenigen Jahren in Form eines Fördervereines gegründet worden wären, sind heute in Stiftungsform organisiert. Daher halten es Experten für angeraten, eine Ergänzung der Grundsätze guter Stiftungspraxis in Hinblick auch auf jene Stiftungen vorzunehmen, die als Geldsammelinstitutionen das Stiftungsrenommee in Anspruch nehmen. Solche Stiftungen sollten auch die etablierten Richtlinien für Fundraising treibende Non-Profit-Organisationen erfüllen, wie etwa das DZI Spenden-Siegel, die Grundregeln des Deutschen Fundraising Verbands, die Grundsätze des Deutschen Spendenrates und die Richtlinien der Initiative Transparente Zivilgesellschaft.

Unabhängig von dieser Frage hat sich der Adressatenkreis der Grundsätze in den vergangenen Jahren kontinuierlich erweitert. Unter dem weiterhin für alle geltenden „Dach“ der Grundsätze guter Stiftungspraxis wurden in den darauffolgenden Jahren Empfehlungen und Maßstäbe für bestimmte Stiftungsgruppen entwickelt. Nach der Verabschiedung 2006 wurden die Empfehlungen für die Errichtung und Verwaltung von

Stiftungen der öffentlichen Hand (2008), die Grundsätze guter kirchlicher Stiftungspraxis (2009), die zehn Empfehlungen für gemeinnützige Unternehmensstiftungen (2010) sowie die Grundsätze guter Verwaltung von Treuhandstiftungen (2012) verabschiedet. Zudem hat die VolkswagenStiftung die Grundsätze guter Stiftungspraxis sowie die Principles of Good Practice des European Foundation Centre zum Anlass genommen, gemeinsam mit einigen großen deutschen Stiftungen den Transparenzgedanken im Sinne einer noch stärkeren Verbindlichkeit ihres Handlungsrahmens weiterzuentwickeln. Daraus entstanden sind 20 Prinzipien guter Stiftungspraxis, die Standards unter den größeren deutschen Stiftungen definieren. Der Vollständigkeit halber seien auch jene Prinzipien hier genannt, die bereits vor den Grundsätzen guter Stiftungspraxis formuliert worden waren und damit als ihre Wegbereiter gelten können: die zehn Merkmale einer Bürgerstiftung (2000) und die Empfehlungen für die Verwaltung kommunaler Stiftungen (2004). Alle genannten Grundsätze finden Sie im Anhang dieses Buches.

Die zahlreichen Konkretisierungen der Grundsätze für spezifische Stiftungsgruppen bzw. ihre Verwalter gehen auf deren jeweilige Spezifika und Anforderungen ein. Und sie stärken die Identität und Professionalität solcher Stiftungsgruppen. So erklären die kirchlichen Stiftungen ganz ökumenisch in der Präambel der Grundsätze guter kirchlicher Stiftungspraxis: „Im Glauben an Jesus Christus und in christlicher Freiheit und Verantwortung haben Menschen seit dem Ursprung des Christentums Stiftungen errichtet, um Zwecke zu erfüllen, die ihnen aus diesem Glauben heraus wesentlich waren.“ Die Zehn Empfehlungen für gemeinnützige Unternehmensstiftungen entstanden zum einen aufgrund des zahlenmäßigen Wachstums dieser Stiftungsgruppe, nachdem seit den 1990er-Jahren immer mehr Unternehmen auch in Deutschland eine Stiftung gegründet haben, um ihr gesellschaftliches Engagement zu bündeln oder zu verstetigen. Zum anderen wurden die Empfehlungen mit dem Ziel formuliert, das Selbstverständnis der Unternehmensstiftungen als eigenständige Akteure im gemeinnützigen Sektor und möglichst unabhängig von den wirtschaftlichen Interessen der Mutterunternehmen zu betonen.

Um dem besonderen Schutzbedürfnis der unselbstständigen Treuhandstiftungen gerecht zu werden, wurden im März 2012 die Grundsätze guter Verwaltung von Treuhandstiftungen (auch Treuhandverwaltungs-Grundsätze) vom Bundesverband verabschiedet. Diese enthalten klare Qualitätsanforderungen an (gewerbliche und gemeinnützige) Verwalter von nicht rechtsfähigen Stiftungen, deren Zahl in den vergangenen Jahren besonders schnell gewachsen ist.

Handlungsbedarf und offene Fragen

Das Prinzip der Freiwilligkeit liegt dem bisherigen Orientierungsrahmen, den die Grundsätze guter Stiftungspraxis bieten, zugrunde. Dies steht im Gegensatz zu den „Codes of Practice“, die andere europäische Stiftungsverbände verabschiedet haben und die dort verpflichtend für Neu-Mitglieder bzw. auch für Bestandsmitglieder sind: So handhaben es das Polish Donors Forum, der Council of Finnish Foundations, das Portuguese Foundation Centre, das Russia Donors Forum, das Slovak Donors Forum, die Spanish Association of Foundations und das Czech Donors Forum. Eine vergleichbare Verbindlichkeit haben die Mitglieder des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen 2006 nicht beschließen wollen. Ob die Entscheidung heute anders ausfiele, ist fraglich. Sicher erscheint jedenfalls, dass manche früheren Bedenkenträger, die vor einer „Überregulierung“ des Stiftungssektors warnten, inzwischen die positive Wirkung der Grundsätze innerhalb der eigenen Organisation zu schätzen wissen. Andere wünschen sich sogar eine Konkretisierung und Vertiefung der Grundsätze, um den Stifterwillen dauerhaft und effizient auch durch entsprechende Prinzipien intern abzusichern. Ob und wie die Grundsätze guter Stiftungspraxis weiterentwickelt werden, ist jedoch von einem entsprechenden Votum der Mitglieder des Bundesverbandes abhängig und bis auf Weiteres offen.

Die Grundsätze guter Stiftungspraxis – auch eine kommunikative Chance

Als ethischer Orientierungsrahmen ist die Beachtung der Grundsätze guter Stiftungspraxis zunächst einmal für die Stiftungsorganisation und -wirksamkeit bedeutsam. Darüber hinaus dient sie nicht nur der einzelnen Stiftung, sondern dem Stiftungswesen insgesamt, wenn die Verwirklichung der Grundsätze von der Stiftung auch nach außen kommuniziert wird. So ist der Verweis auf das Bekenntnis zu den Grundsätzen auch eine Antwort auf die wachsende Nachfrage u.a. von Journalisten, wie die steuerbefreiten gemeinnützigen Stiftungen es mit der Transparenz halten.

Aus dieser Erfahrung heraus empfiehlt die Geschäftsstelle des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen nicht nur, die Grundsätze zu berücksichtigen, sondern dies auch konsequent in die Kommunikation nach innen und außen zu integrieren und sich insbesondere öffentlich zu den Grundsätzen zu bekennen. Der Beschluss der Gremien, die Grundsätze zu einer Leitlinie für die Stiftung zu machen, ist zu ergänzen um eine Planung der Umsetzung dieses Beschlusses sowie um dessen Verlautbarung. Auf der Internetseite und im Jahresbericht sollte daher nicht der Hinweis fehlen, dass die Stiftung sich zu den Grundsätzen guter Stiftungspraxis

bekennet und ihr Handeln danach ausrichtet. In der Individualkommunikation – z.B. in Briefen an Förderer, Kooperationspartner, Ehrenamtliche und Spender – ist ein entsprechender Hinweis für die Stiftung ebenso hilfreich. Sie trägt damit auch zur Bekanntheit der Grundsätze sowie zur Reputation des Stiftungssektors bei, wovon letztlich alle Stiftungen profitieren.

Ein öffentliches Bekenntnis zu den Grundsätzen guter Stiftungspraxis ist außerdem bedeutsam im Hinblick auf eventuelle Zustiftungen. Stiftungen, die sich nicht zu den Grundsätzen bekennen und die nicht ein Minimum an Transparenz praktizieren – z.B. durch Veröffentlichungen im Internet entsprechend den Vorgaben der Initiative Transparente Zivilgesellschaft –, nimmt die Geschäftsstelle des Bundesverbandes nicht in die Liste geeigneter Zustiftungsempfänger auf. Von Zustiftungswilligen wird die Geschäftsstelle in jüngster Zeit zunehmend um die Auflistung entsprechender Vorschläge gebeten. Versäumen Sie daher nicht, den Bundesverband zu informieren, wenn Ihre Stiftung nach den Grundsätzen guter Stiftungspraxis handelt. Hierfür genügt ein Kreuzchen auf dem Fragebogen der StiftungsUmfrage, die der Bundesverband alle drei Jahre unter allen Stiftungen durchführt, oder ein Hinweis per E-Mail (post@stiftungen.org). Kurz: Die Berücksichtigung der Grundsätze guter Stiftungspraxis lohnt – und wenn das mitgeteilt wird, dann doppelt.

Erfahrungen bei der Durchsetzung von verbindlichen Regeln wird der Bundesverband im Segment der Verwalter von Treuhandstiftungen sammeln: Um die Zigtausend Treuhandstiftungen gegen Missbräuche zu schützen, wurde 2014 auf der Basis der Treuhandverwaltungs-Grundsätze ein Qualitätssiegel geschaffen, das Treuhändern die Einhaltung der entsprechenden Anforderungen bescheinigt. Bis auf Weiteres müssen demgegenüber Verstöße gegen die Grundsätze guter Stiftungspraxis in rechtsfähigen Stiftungen vor allem von deren internen und externen Kontrollorganen sowie ggf. durch von ihnen beauftragte Wirtschaftsprüfer offengelegt werden.

Mit der Durchsetzung der rechtlich nicht verbindlichen Grundsätze ergänzen die Stiftungsgremien die Überwachung und Durchsetzung verbindlichen Rechts durch staatliche Behörden, die damit ebenfalls nicht nur Schaden vor der einzelnen Stiftung abwenden, sondern zu einer weiterhin guten Entwicklung des gemeinnützigen Stiftungssektors insgesamt beitragen.

Gliederung

Das vorliegende Buch dient dem Zweck, den Austausch über die Anwendung der Grundsätze guter Stiftungspraxis zu stärken und weitere Stiftungen zu inspirieren, sich mit den Grundsätzen guter Stiftungspraxis auseinanderzusetzen. Welche Erfahrungen haben die Stiftungen acht Jahre nach der Verabschiedung der Grundsätze mit ihrer Anwendung gesammelt? Wie legen sie die Grundsätze im Stiftungsalltag aus und wie füllen sie sie mit Leben? Antwort auf diese Fragen geben Menschen aus ganz unterschiedlichen Stiftungen, die sich zu den Grundsätzen guter Stiftungspraxis bekennen.

Der Band ist nach den einzelnen Abschnitten der Grundsätze guter Stiftungspraxis gegliedert. Am Anfang steht jeweils eine fachliche Erläuterung des Inhalts. Ihr folgen Praxisstimmen, mit denen Stiftungsvertreterinnen und -vertreter Einblicke in die Anwendung des jeweiligen Grundsatzes innerhalb ihrer Stiftung geben. An diese Stimmen aus der Praxis schließt sich die kommentierende Sicht von erfahrenen Stiftungsberatern an. Die Texte verdeutlichen so die vierzehn Grundsätze guter Stiftungspraxis und geben zugleich praktische Hinweise für das Stiftungsmanagement, die Vermögensanlage, das Rechnungswesen, die Kontrolle und die Kommunikation von Stiftungen. Insofern kann dieser Band auch als Angebot zur weiteren Professionalisierung des Stiftungshandels gelesen werden.

Grundsatz 1

Erläuterung von Annabel von Klenck	19
Praxisstimme von Dr. Matthias Fiedler	20
Praxisstimme von Petra Herz	20
Praxisstimme von Wolf-Dietrich Graf von Hundt	21
Beratersicht Dr. Wolf Schmidt	24

Stiftungsorgane, Stiftungsverwalter und -mitarbeiter verstehen sich als Treuhänder des im Stiftungsgeschäft und in der Satzung formulierten Stifterwillens. Sie sind der Satzung verpflichtet und verwirklichen den Stiftungszweck nach bestem Wissen und Gewissen.

Grundsatz 1:
Treue zu Satzung und Stifterwille

Erläuterung

von Annabel von Klenck, Programmdirektorin, Common Purpose Ruhrgebiet, Essen

Dieser Grundsatz hat zwei Aspekte: Zum einen soll klargestellt werden, dass der in der Satzung formulierte Stifterwille Grundlage und Maßstab des Handels aller Personen in der Stiftungsverwaltung bzw. der Stiftungsorgane ist, unabhängig davon, was diese Personen selbst – hiervon ggf. abweichend – für opportun halten. Das gilt auch und besonders für Stifter selbst, die nach Abschluss ihres Stiftungsgeschäfts und rechtlicher Anerkennung der Stiftung grundsätzlich keine formaljuristische Sonderstellung mehr hinsichtlich der Verpflichtung zur Umsetzung ihres in der Stiftungssatzung formulierten Stifterwillens innehaben. Ein Abweichen von dem in der Satzung festgeschriebenen ursprünglichen Stifterwillen ist grundsätzlich auch einem Stifter nur noch bei von der zuständigen Aufsichtsbehörde ausnahmsweise genehmigter Änderung des Stiftungszwecks in der Stiftungssatzung möglich.

Der andere Aspekt des Grundsatzes 1 ist die ethisch begründete Forderung an die handelnden Stiftungsorgane, -verwalter und -mitarbeiter, sich als Treuhänder, also „Dienende“, im Sinne der Stiftung und des Stiftungszwecks zu begreifen. Sie sollen Zuwendungsempfängern und der Öffentlichkeit gegenüber nicht die Attitüde desjenigen einnehmen, der aus eigenem Antrieb und unabhängiger Entscheidung Gaben aus eigenem Vermögen vergibt und ein entsprechend dankbares Verhalten erwarten kann. Dies gilt auch und besonders bei der Ausübung von Ermessensentscheidungen, die immer im Rahmen des Stiftungszwecks nach bestem Wissen und Gewissen erfolgen sollen und durch Zuwendungen aus dem Vermögen der Stiftung und eben nicht aus Eigenmitteln des Stifters, der Stiftungsorgane oder dem handelnden Stiftungspersonal umgesetzt werden.

Praxisstimme

von Dr. Matthias Fiedler, Geschäftsführender Vorstand, Bewegungsstiftung, Verden

Die enge Verzahnung von Stiftungszweck und handelnden Menschen innerhalb der Stiftung kommt bereits im Gründungsakt der Bewegungsstiftung zum Ausdruck: Anders als viele andere Stiftungen wurde die Bewegungsstiftung 2002 von neun Gründern als Gemeinschaftsstiftung ins Leben gerufen und setzt damit den Schwerpunkt auf den gemeinsam definierten Stiftungszweck, nicht auf einen individuell zu verstehenden Stifterwillen.

Das hat nach unseren Erfahrungen sehr positive Konsequenzen: In vielen Gremien oder auch unabhängig davon bringen sich viele der inzwischen mehr als 130 Stifterinnen und Stifter mit ihren jeweiligen Kompetenzen in die Stiftung ein; als Gemeinschaftsstiftung ist es ja „ihre“ Stiftung. Indem sich die Stifterinnen und Stifter und auch Vertreter geförderter Projekte an den Diskussionen und Entscheidungsfindungen beteiligen, entsteht eine Kultur, in der die Stiftung nicht länger als etwas Externes, von einem individuellen Stifterwillen Bestimmtes, wahrnommen wird. Damit ist auch einer der zentralen Stiftungszwecke – die Förderung demokratischer Strukturen – konsequent in die eigene Stiftungspraxis integriert.

Die Bewegungsstiftung bietet viele Möglichkeiten, sich aktiv einzubringen. Die Stifterinnen und Stifter kommen mehrmals im Jahr zum „Beirat der StifterInnen“ zusammen, während sich die Vertreterinnen und Vertreter der geförderten Projekte in der „Versammlung der geförderten Projekte“ treffen. Dort wählen sie ihre Vertreter im Stiftungsrat und denken mit viel Kreativität und Erfahrung die Arbeit der Stiftung voran. Einmal jährlich kommen Stifter, Aktivisten und Bewegungsarbeiter zur Strategiekwerkstatt zusammen.

www.bewegungsstiftung.de

Praxisstimme

von Petra Herz, Vorstandsvorsitzende, Joachim Herz Stiftung, Hamburg

Zeit seines Lebens verstand sich mein Mann Joachim Herz als Treuhänder seines Vermögens, mit dem er Chancen eröffnen und Verantwortung übernehmen wollte. In Achim ist deshalb der Wunsch zur Ausgestaltung einer Stiftung über viele Jahre gereift, und wir haben oft über den formalen Aufbau und die inhaltlichen Aufgabenfelder der späteren Stiftung diskutiert. Er hat dieses Stiftungsgefüge bereits detailliert testamentarisch

verfügt. So fließen seine klar formulierten Anliegen, seine Werte und Wünsche heute in die Stiftungsarbeit und das tagtägliche Handeln der Stiftungsorgane ein. Die Satzung ist dafür die selbstverständliche Basis.

Vorstand und Kuratorium entwickelten auf diesen Grundpfeilern ein Leitbild, das Auftrag und Ziele der Stiftung definiert und den Überzeugungen und Wertvorstellungen des Stifters folgt. Die mit den Programmleitern erarbeitete „Strategie 2018“ konkretisierte dann in der Folge die grundsätzlichen Eckpunkte der inhaltlichen Stiftungsarbeit für die kommenden Jahre. Ein Governance Codex regelt zudem das Handeln im wirtschaftlichen wie im gemeinnützigen Bereich und fasst die Standards guter Stiftungsführung zusammen. Auch das war meinem Mann sehr wichtig. Der Stifterwille ist zudem in unserer jungen Stiftung sehr lebendig und präsent, weil einige Mitarbeiter Achim noch persönlich kannten.

<http://joachim-herz-stiftung.de>

Praxisstimme

von Wolf-Dietrich Graf von Hundt, Stiftungsadministrator, Fürstlich und Gräflich Fuggersche Stiftungen, Augsburg

Der Grundsatz 1 wird oft als Veränderungssperre interpretiert. Doch Stifterwille und Satzung bedürfen der Auslegung. Dazu erlaube ich mir eine Originalseite aus dem Stiftungsbrief der 1521 gegründeten Fuggerei zu Augsburg sowie dessen Edition anzufügen (siehe S. 22f.). Und gleich werden die Probleme sichtbar: Die Sprache in der Stiftungsurkunde ist zwar Deutsch, sie ist aber für uns heute nicht lesbar und nicht verständlich.

Die Fuggereibewohner haben nach Anordnung des Stifters jährlich einen rheinischen Gulden zu entrichten und täglich drei Gebete (Pater Noster, Ave Maria, Credo) für den Stifter, seine Familie und deren Nachkommen zu sprechen. Der Gulden war zur Zeit des Stifters ungefähr der Monatslohn eines Handwerkers. Was ist ein Gulden heute in Euro? Und wie ist mit der Geldentwertung umzugehen? Dazu bedurfte es bei der Euro-Umstellung einer ausführlichen Diskussion im Stiftungsorgan. Ergebnis: Es wurde wie früher im amtlichen Umrechnungsverhältnis umgestellt. 88 Eurocent Jahresmiete zahlen die Fuggereibewohner heute.

Der eine Gulden war 1521 viel Geld. Daher hat der Stifter vorgesehen, dass jeweils die Hälfte zu Michaeli und zu Georg zu zahlen ist. Heute 44 Cent zweimal jährlich zu kassieren und zu verbuchen, wäre gewiss auch aus der Sicht des Stifters Unfug. Daher wird von dieser Anordnung abgewichen. Verstoßen die Stiftungen dabei gegen den Stifterwillen oder Grundsatz 1?

Wittenberg minn will. Indnung und ausgung. In der ab
melli Seite des Annen brief fingen die Kappenschrift genant
ein Dünning aufgefangen. und zur ganzen ist auf die
ausgommelte Indnung und Riffing, dawirs gesetzt. in einem
Leben mit vollkundt wurde. Das als bald und zum hundert
tag minnem abgang den voblig das und Riffing durch das
prömlem minn bestatt. Wolfgang und ausgommelte wundt alle
Scamblig. Belm solle fenger. genommen zu dem zugelassen.
fand minn Anna Lüdingen und Jürgenminn, die Statt ausgommelte
die sie nachtfing, und am besten angezogt ist und gestro
vellem zuliegen. und darzu und ganzheit und end und
ausgommelten. Und fünumblig selm kappenschrift war minn
trotz der gesammelten minn bestatt. Harnungs und Klein
fingern wird zum ausgommelten. Kappenschrift Harnungs und Klein
dunning füum blum innendni. Als die abgang minn. Den allzeit
von minnem Kinder Klein abzogen und hing. und minn alle
Poltist vom minnem. Die den Gangen schen abzogen und hing
meistels Harnungs und Kleinens. Solches fingen alzogen minn
ain, und ausgommelten der andern ains füum und füum von belo.
Als die abgang minn von minnem Kinder Kleinens. und den

ander von minima. Kinder jungen pligen fortgamen Daniel als
D andes zuverlorenen manig fahnen. Dagegen allein im Jahr
fünfzehn hundert alle das am goldenen Namenblatt der Kinder fahmen war
alle auf erstaunlich anfallen guldin und auf Jeden anfallen guldin
für aufhaltung der jungen geboren. Und darum im Jahr
was er geburkist, werden wach auf den ersten monat Januarii ad
alle seines vorwesens, ein guter roter, ein weiss, und ein grünlich
alder sommern soll, für einen zweiten nacht, auf Vlind Januarii
Januarii, wann aller die jungen geburkist, und nachstend
Januarii, für sich selbst und thoch, bestalig und jedes fünfzehn hundert
anfallen von hundert jungen wann oder und minima hat, gegen
minima verloren wird dann nachdem gung füreinstig wann
gerufen, So das nach minima ist minima verloren,
selbst, aus einem und zweitlinge belohnung von Zehn Pfennig
durch verlorenen der jungen Largemal und demnächst
früher anfangen, und es kommt, damit die jungen und ange-
höre nicht unverdacht oder gescheitelt gepräsent. Dieser Pflegelal,
mittwoch ist den jungen angezeigt und fürgemessen, A. dann
allergestig zu solchen und zufällig zu dichten, zum meist gezeigt
soll werden, So falls mit dem jungen bestrafen und er
nachfahrt und verwollt, und wird gewalt gehabt, und
hafnung, so auf sonst jahre doppelt fortgelit gezeiget, A.
zusammt der hafnung für unveracht, A. allein gezeiget
ad den Pfennig, so das gewollt und gewollt, hafnung, und
wollt, dann nach jungen, wie und So gezeiget min und,

Weitter]

ist mein wil, ordnung vnd meinung Ob der obgemelt Baw der [Armen]
 leut hewser im Cappenzipfель genant, wie der durch mich angefangen [vnnd]
 Fürgenomen ist, auch die nachgemelt ordnung vnd Stiftung darzu [ge-]
 hörig, in meinem leben nit vollendet würde, Das alsbald vnnd Zum
 Fürderlichsten nach meinem abgang Der selbig Baw vnd Stiftung durch
 die gemelten meine Vettern volstreckt vnnd außericht werden soll, Nam-
 lichen so sollen soliche hewser Fromen Armen taglönern vnd [handtwerckern]
 Bürgern vnd Jnwonen diser stat Augspurg, die es nottürftig sein [vnnd am]

Blatt 3v

Basten angelegt ist, vmb gottes willen gelichen Vnd darIn weder Schankung,
 muet vnd gab nit angesehen. Vnd fürnemlich sollen die selbenn
 hewser nach meinem tod durch die gemelten meine vettern Reymundus
 vnd Vrlichen Fugger vnd Ire nachkommen Manlichs Stamens vnd Namens der
 massen verlichen werden, also das allwegen ainer der Eltist von meinem
 Bruder Vrlichen absteigender Liny Vnnd ainer alwegen der Eltist von mein-
 em Bruder Jorigen saligen absteigender Liny manlichs Stamens vnd Nam-
 ens Soliche hewser allwegen ainer ains vnd nachmalnen der anders ains
 für vnd für verleihen sölle, Also das allwegen ainer von meinem Bruder
 Vrlichen vnd der ander von meinem Bruder Jorgen saligen herkommen So-
 ul als der ander zuuerleihen macht haben. Dagegen sölle ain Yedes
 hawsvolkh alle Jar ain gulden, Namlich zu jedem halben Jarr als auff micha-
 hely ain halben guldin vnnd auff Jorj ain halben guldin zu auffenthaltung der ge-
 bew geben Vnd darzu ain Yeder, was er zerbricht, wider machen. Auch ain yed-
 er mensch, Jung oder alt, so es vermag, ain patter noster, aue maria vnd ain
 gloube(n)

Aus: Hermann Kellenbenz; Maria Gräfin Preysing (Hgg.): Jakob Fuggers Stiftungsbrief von 1521. In: ZHVS 68, Augsburg 1974, S. 95–116 (Auszug S. 106)

Der zweite Teil der Miete, die Gebete, waren im mittelalterlichen Augsburg keine große Sache, sondern nur eine kleine geistliche Dienstleistung. Nach der Reformation wurde das Ave Maria problematisch. Aufgrund dieser Anordnung werden bis heute nur Katholiken in die Fuggerei aufgenommen. In den heutigen säkularen Zeiten ist eine Durchsetzung dieses Teils der Miete schwierig. Trotzdem wird versucht, die Anordnung des Stifters durchzusetzen, da der Stifter auf diese ihm wichtigen geistlichen Verrichtungen nicht verzichten würde.

Aus diesen Beispielen lässt sich ersehen, wie sich aus klaren Anordnungen des Stifters im Zeitablauf Probleme bei deren Vollzug ergeben können. Der Grundsatz 1 verpflichtet daher das Stiftungsorgan, die Satzung im Kontext der Gegenwart so auszulegen, dass der Stifterwille so zum Tragen kommt, wie der Stifter es gewollt hätte.

Beratersicht

von Dr. Wolf Schmidt, PhiPolisConsult – Stiftugspraxis, Dobin am See

Was selbstverständlich klingt, erweist sich in der Praxis als komplex und ambivalent. Das beginnt mit dem idealen, aber auch fatalen Bild des „Treuhänders“ (soweit es sich nicht um den echten einer Treuhandstiftung handelt). Das Bild macht klar, dass Stiftungsorgane – streng genommen auch der Stifter und die Stifterin – nicht über eigenes Geld entscheiden und deshalb an Regeln gebunden sind. Es legt auch nahe, dass Organmitglieder – ausgenommen Stifterinnen und Stifter – sich nicht für Förderungen feiern lassen sollten, zu denen sie finanziell nichts beigetragen haben. Treuhänderschaft bedeutet Bescheidenheit der Stiftungsvertreter im Auftritt.

Treuhänderschaft provoziert aber auch das Missverständnis, als Vollstrecker der „toten Hand“ wenig eigene Kreativität zu entfalten. Das passt leider in zu vielen Stiftungen. Stiftungen haben keine Anteilseigner und keine Mitglieder. Der Vorstand ist deshalb – auf Zeit – Willensträger der Stiftung und sollte diese Herausforderung aktiv und selbstbewusst annehmen.

Die aus dem „Stifterwillen“ gern abgeleitete Frage „Wie hätte der Stifter entschieden?“ kann durchaus ein guter Impuls sein, bekommt jedoch etwas Lähmendes, wenn sie zum ausschlaggebenden Kriterium gemacht wird. Umstände, Herausforderungen und Chancen der Stiftungsarbeit ändern sich in einer Weise, die der Stifter nicht voraussehen konnte. Deshalb ist immer wieder neues Denken der Verantwortlichen gefragt.

Dabei ist die Bindung an das selbst gesetzte Recht der Stiftung nicht in das Belieben der Organe gestellt, sondern juristisch zwingend. Auch darf das eine Organ(mitglied) nicht ein Auge zudrücken, wenn das andere gegen die Satzung verstößt. Die Stiftungspraxis zeigt, dass es zahlreiche Satzungsverstöße gibt, die aber in der Regel keinem Vorsatz geschuldet sind. Fristen, Quoren, Zustimmungsbedürftigkeiten und Berichtspflichten, die in der Satzung geregelt sind, werden im Alltag häufig schlicht übersehen. Das wird nicht selten dadurch gefördert, dass Satzungen weitschweifig, unlogisch und unübersichtlich aufgebaut sind.

Was kann man tun? Erstens kann man häufiger in die Satzung schauen (z.B. auch in Vorstandssitzungen). Die Lektüre weniger Artikel führt im Lichte gerade anstehender Entscheidungen häufig zu überraschenden Erkenntnissen. Zweitens sind Vorstände gut beraten, alle wichtigen Formalien in eine eigene kurze Checkliste zu übertragen und Fristen (z.B. für Wahlen) im Kalender langfristig zu markieren.

Schwieriger ist es mit dem Interpretationsspielraum, den Satzungen und Gesetze lassen. Das betrifft besonders den Stiftungszweck. Umfasst „Hilfe für Alte und Kranke“ auch die Prophylaxe und wenn ja, wie weit? Was lässt der Zweck „Kultur“ im großen Feld zwischen klassischer Hochkultur und einem weiten Begriff von Alltagskultur alles zu? Da können im konkreten Fall durchaus Rückfragen beim eigenen Berater oder der Stiftungsaufsicht sinnvoll sein.

Problematisch wird es, wenn aus dem Grundsatz, sich am Stifterwillen zu orientieren, rückgeschlossen wird, der Stifter sollte seinen Willen möglichst detailliert in der Satzung verewigen. In der Beratungspraxis empfehle ich in den meisten Fällen, Satzungen so schlank wie möglich zu halten und mit möglichst offen formulierten Stiftungszwecken künftigen Verantwortungsträgern Entscheidungsspielraum zu lassen. Hier ist strikt zu unterscheiden zwischen der Formulierung von Zwecken in der Satzung, die zumeist nur eine Grundrichtung der Stiftung vorgeben und Konflikte mit der Abgabenordnung bzw. dem Finanzamt vermeiden sollen, und einer Niederlegung der Strategie. Satzungen sollten auch deshalb auf das Notwendige beschränkt bleiben, weil sie nur mit Zustimmung der Stiftungsaufsicht zu ändern sind. Zusätzliche ausformulierte Strategien sind unverzichtbar. Sie sollten von den Organen intern beschlossen werden und können bei Änderung der Umstände problemlos angepasst werden.

Der Stifterwille in der Satzung ist das eine, die Prägung von Stil und Arbeitsweise der Stiftung etwas anderes. Niemand kann dies so überzeugend und authentisch wie der Stifter. Deshalb muss immer wieder geraten werden, Stiftungen früh genug zu gründen, um diesen Prozess zu eigenen Lebzeiten zu gestalten.

www.phipolis.de

Grundsatz 2

Das in die Obhut der Stiftungsorgane,
Stiftungsverwalter und -mitarbeiter
gegebene Vermögen ist in seiner nach-
haltigen Ertragsfähigkeit zu erhalten.

Erläuterung von Dr. Hermann Falk	27
Praxisstimme von Wolfgang Koeckstadt	30
Praxisstimme von Hanna Lehmann	31
Praxisstimme von Jakob Nicolai	32
Beratersicht von Dr. Klaus Dauner	32

Grundsatz 2: **Vermögenserhalt**

Erläuterung

von Dr. Hermann Falk, stv. Generalsekretär, Bundesverband Deutscher Stiftungen,
Berlin (bis Januar 2013)

Erhaltungsgebot

In Grundsatz 2 ist das für das Stiftungsvermögen zentrale Erhaltungsgebot im Sinne einer realen Vermögenserhaltung formuliert. Der Grundsatz geht ein Stück weit über die gesetzliche Lage hinaus: In den Landesstiftungsgesetzen heißt es nämlich in der Regel nur, dass das Stiftungsvermögen „grundsätzlich zu erhalten“ sei, also Ausnahmen zulässig sind. Eine Entscheidung zwischen realer und nominaler Vermögenserhaltung wird dort nicht getroffen. Ausnahmen werden z.B. im Stiftungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (§ 4 Abs. 2) wie folgt beschrieben: „Soweit nicht in der Satzung etwas anderes bestimmt ist oder der Wille der Stifterin oder des Stifters auf andere Weise nicht verwirklicht werden kann, ist das Stiftungsvermögen ungeschmälert zu erhalten.“

Die Grundsätze guter Stiftungspraxis fordern die Erhaltung des Vermögens in Hinblick auf seine Ertragskraft. Die Stiftung soll auch noch Jahrzehnte (und Jahrhunderte) nach der Errichtung dieselbe materielle Wirkungsmöglichkeit haben wie zu Beginn der Tätigkeit. Nur auf diese Weise bewährt sich das Konzept eines auf Dauer zweckgewidmeten Vermögens im Sinne des Stifters. Die Mitglieder des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen haben dieses Konzept der realen Vermögenserhaltung (im Gegensatz zur rein nominalen Vermögenserhaltung) in Übernahme der herrschenden Literaturmeinung befürwortet.

Im Vergleich der Landesstiftungsgesetze findet sich einzig in Bayern eine Pflicht zur Erhaltung der Ertragskraft, allerdings nur in den Erläuterungen zur Gesetzesnovelle 2008 und nochmals im „Merkblatt für die Errichtung einer Stiftung“ des Bayerischen Staatsministeriums des Innern vom 1. Oktober 2009. Dort wird erläutert, dass der Index für die

Lebenshaltung der Maßstab sein soll. Nur der Stifter selbst kann bei Errichtung einer bayerischen Stiftung diesen Grundsatz abbedingen. Nachträgliche Satzungsänderungen sind an dieser Stelle unzulässig. Bayerische Stiftungen, die vor Inkrafttreten des neuen Gesetzes am 1. August 2008 existierten, sind zum realen Werterhalt bzw. Inflationsausgleich gleichermaßen verpflichtet.

Im Zuge der Satzungsgestaltung sollte eine Entscheidung über die Frage der nominalen oder realen Kapitalerhaltungspflicht getroffen werden. Der Bundesverband empfiehlt eine Bestimmung zum realen Erhalt, die dennoch eine gewisse Flexibilität zumindest in zeitlicher Hinsicht erlaubt. Eine entsprechende Bestimmung könnte beispielsweise lauten: „Das Vermögen ist in seiner Ertragskraft dauerhaft zu erhalten (realer Werterhalt). Dieses Ziel gilt als erreicht, wenn in einem Zeitraum von sieben Jahren die Geldentwertung (gemessen an einem hierfür sachgerecht gewählten amtlichen Index) mindestens ausgeglichen worden ist, indem der Verkehrswert des Vermögens entsprechend erhöht oder ein entsprechender Betrag dem Stiftungsvermögen oder der freien Rücklage zugewendet worden ist.“

In dem Formulierungsbeispiel wird bewusst auf einen nicht abschließend festgelegten Index verwiesen. Naheliegend ist einerseits der Index zur Verbraucherpreisentwicklung des Statistischen Bundesamts. Dieser ist sachgerecht, wenn z.B. studentische Stipendien zur Unterstützung des Lebensunterhalts ausgereicht werden. Andererseits passt er nicht, um den Verlust der Leistungsfähigkeit der Stiftung zu berechnen, wenn etwa vor allem wissenschaftliches Personal gefördert wird. Denn dann sind die Steigerungsraten in Tarifabschlüssen der Maßstab, an dem es den Wert des Stiftungsvermögens zu messen gilt. Jede Stiftung ist also berechtigt, den für sie passenden eigenen Index zu definieren oder sogar Mischformen zu wählen.

Wenngleich die reale Vermögenserhaltung gerade in Niedrigzinszeiten jeden Stiftungsvorstand in der Praxis vor große Herausforderungen bei der sicheren Anlage stellt, ist diese doch entschieden zu empfehlen. Rechnerisch muss der Vermögensertrag dann zumindest den prozentualen Kaufkraftverlust ausgleichen. Der Ausgleich kann entweder dadurch erreicht werden, dass der Verkehrswert des Vermögens entsprechend gesteigert wird, oder indem in entsprechender Höhe die freie Rücklage aufgebaut wird.

Wie aber ist die Vermögens- oder Kapitalerhaltung konkret nachzuweisen? Hierzu sollte jede Stiftung eine Kapitalerhaltungsrechnung führen, die den Jahresabschluss oder die Jahresrechnung begleitet. In einer

solchen Kapitalerhaltungsrechnung sollte der mit den Indexraten der jeweiligen Jahre fortgeschriebene Kapitalwert der Stiftung (Ziel-Kapital) mit dem momentanen Marktwert des angelegten Reinvermögens (Ist-Kapital) verglichen werden, wie es beispielsweise die VolkswagenStiftung praktiziert, die für die interne Betrachtung auch die Buchgewinne nutzt.

Zum Zwecke der Steigerung des Ist-Kapitals kann dem Vermögen jährlich durch Vorstandsbeschluss maximal

- » ein Drittel des Überschusses aus Vermögensbewirtschaftung (ordentliche Erträge aus Zinsen, Mieten, Dividenden abzüglich Kosten) zuzüglich
- » bis zu 10 Prozent der sonstigen Erträge

zugeführt werden (sogenannte Kapitalerhaltungs- oder freie Rücklage, § 58 Nr. 7a Abgabenordnung bzw. entsprechend dem Gesetz zur Stärkung des Ehrenamtes ab 1. Januar 2014 § 62 Abs. 1 Nr. 3 Abgabenordnung). Alle übrigen Erträge sind grundsätzlich für den gemeinnützigen Stiftungszweck und die Verwaltung zu verwenden. Nicht notwendig für den Nachweis der realen Vermögenserhaltung ist es, die freie Rücklage irgendwann einmal durch Vorstandsbeschluss in das Stiftungsvermögen zu übertragen, da die freie Rücklage als ein Bestandteil dessen allgemein anerkannt wird.

Nachhaltigkeit

Nicht ohne Hintersinn enthält Grundsatz 2 den Begriff der Nachhaltigkeit. Primär spricht dieser die rein zeitliche Ebene an, meint also die Dauerhaftigkeit der Ertragskraft. In zweiter Linie kann sich jeder Stiftungsvorstand auf diesen Begriff berufen, um die der Stiftung angemessene Form der ethischen Vermögensanlage zu begründen, die das Ziel verfolgt, durch die Finanzanlage zumindest keinen Umweltschaden oder Belastungen für Mensch und Gesellschaft zu verursachen. Leitgedanken sind in diesem Nachhaltigkeitskonzept u.a. die Generationengerechtigkeit und die Schöpfungsbewahrung auch mit den Mitteln der Finanzanlage. Oder wie es das Forum Nachhaltige Geldanlagen formuliert: „Nachhaltig sind solche Anlagen, die über ökonomische Faktoren hinaus auch soziale und ökologische Kriterien berücksichtigen.“

Warum passt die ethisch-ökologisch-soziale Dimension der Vermögensanlage so gut zu gemeinnützigen Stiftungen? Die Antwort ist nahe liegend: Werte lassen sich langfristig nur schaffen, wenn das Handeln auf einem gelebten Wertesystem basiert. Aufgrund ihrer Gemeinwohlbindung ist eine gemeinnützige Stiftung dem Ziel einer Verbesserung der Gesellschaft (und Umwelt) und der Abwehr von Verschlechterungen

verpflichtet. Ihr Handeln hat den Anspruch von Kontinuität und Langfristigkeit, der mit dem Gedanken der Generationengerechtigkeit verknüpft werden kann. Auch in der Vermögensbewirtschaftung der Stiftung sollte deshalb ihr Anspruch auf Dauerhaftigkeit gelten. Kurzfristiges Shareholder-Value-Denken sollte einer Stiftung ebenso fremd sein wie ein kurzfristiger Marketingeffekt durch publikumswirksame Projektarbeit, die jedoch keine dauerhaften Spuren hinterlässt.

Die These steht im Raum, dass sich das Portfoliorisiko durch eine konsequente Nachhaltigkeitsstrategie mindern lässt. Es bleibt zukünftigen wissenschaftlichen Arbeiten überlassen, die Frage zu beantworten, ob eine Nachhaltigkeitsstrategie dazu führen kann, dass auf diesem Weg das Spannungsfeld des magischen Dreiecks von Sicherheit, Ertrag und Liquidität neu bewertet oder gar aufgelöst werden kann. Allerdings liegt hier für den verantwortungsvoll handelnden Stiftungsvorstand ein wichtiges Argument für nachhaltige Produkte. Um seiner Pflicht zur Beachtung der Anlagesicherheit nachzukommen, sind Nachhaltigkeitsprodukte wie z.B. Mischfonds und ETF mit ethischen, ökologischen oder sozialen Kriterien besonders geeignet. Sie diversifizieren das Portfolio und zeigen auch eine starke betriebswirtschaftliche Logik: Unternehmen und Staaten, die ethisch-ökologisch-soziale Standards einhalten, betreiben ein vernünftiges, langfristig orientiertes Risikomanagement und dürften im Zweifelsfall überlebensfähiger sein als andere, die nicht auf fundamentale Trends und Reputationsrisiken achten.

www.stiftungen.org

Praxisstimme

von Wolfgang Koeckstadt, Senior Vice President, Finanzen und Shared Services, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh (bis Juni 2013)

Der Erhalt der Ertragsfähigkeit des Stiftungskapitals kann nur sichergestellt werden, wenn ertragsschmälernde Risiken weitestgehend vermieden werden, wie sie z.B. hoch volatile Anlagen, schlechte Emittentenbonität und Spekulationspapiere mit sich bringen. Voraussetzung dafür ist die Festlegung der strategischen Anlagesystematik in Form einer durch die Gremien der Stiftung verbindlich beschlossenen Anlagerichtlinie. Die sorgfältige operative Umsetzung bzw. Ausgestaltung der in der Anlagerichtlinie definierten rahmensetzenden Eckwerte (z.B. Limits, Gewichtungen, Laufzeiten, Assetklassen, Ausschlusskriterien) ist Maßstab und Herausforderung der unmittelbar mit der Vermögensanlage betrauten Personen.

Dem kontinuierlichen Kontakt (persönliche Gespräche, Ausschusssitzungen) zu den Vermögensverwaltern kommt meines Erachtens besondere Praxisbedeutung zu. Aktuelle Entwicklungen der Kapitalmärkte können und sollten im Kontext notwendiger Anlagejustierungen zur Reduzierung von Risiken und zur Absicherung der Ertragsziele im Dialog mit den Vermögensverwaltern beachtet werden. Daher muss eine Anlagerichtlinie diesen notwendigen Anpassungsspielraum mit abdecken. Ein Auf und Ab in den operativen Anlagehandlungen ist damit jedoch nicht gemeint. Die strategischen Anlageziele sollten stets im Fokus bleiben.

Die Praxis der Vermögensverwaltung in der Bertelsmann Stiftung umfasst wöchentliche „Checks der Vermögenstitel“ auf der internen Arbeitsebene, monatliche Reportings (einschließlich der Kommentierung des unterjährigen Verlaufs der Vermögensentwicklung und der Kapitalmarktereignisse) an die Gremien der Stiftung, mindestens jährliche Anlagebeiratssitzungen zur strategischen Zielsetzung der Vermögensverwaltung sowie die kontinuierlichen Kontakte zu den Mandatsträgern (Portfolio-manager, Kundenbetreuer etc.) Darüber hinaus sind Teilnahmen an ausgewählten Workshops, Seminaren und Informationsveranstaltungen der Banken Bestandteil der Informationsbeschaffung.

www.bertelsmann-stiftung.de

Praxisstimme

von Hanna Lehmann, Vorsitzende des Stiftungsrats, Freiburger Bürgerstiftung

Mit ihrer Gründung 2006 hat die Freiburger Bürgerstiftung sich „Leitlinien zur Anlage des Stiftungsvermögens“ erarbeitet. Hier geht es nicht nur um Sicherheit und Werterhalt des Stiftungsvermögens sowie um die Erzielung stabiler Kapitalerträge zur Finanzierung der Aktivitäten der Stiftung. Im Fokus steht vielmehr auch die Nachhaltigkeit der Kapitalanlage, soll sie doch den Stiftungszweck nicht konterkarieren. So heißt es in den Leitlinien: „Das Stiftungskapital der Freiburger Bürgerstiftung soll vorrangig nach ethisch-ökologischen und sozialverantwortlichen Kriterien in nachhaltig orientierte Unternehmen und Anlagen investiert werden ...“ Wir möchten mit der gezielten ethisch-nachhaltigen Geldanlage in Projekte investieren, die transparent sind, die Wertschöpfung unserer Region erhalten und die Zukunft Freiburgs mitgestalten. Hier gibt es Angebote bei der Volksbank, der GLS Bank, Anlagen in einem Solarfonds und einem Fonds für Stiftungen. Wir konnten in dieser Mischung bisher mit konventionellen Angeboten konkurrieren. Jetzt gilt es, neue Verträge zu schließen und den wachsenden Markt ethischer Geldanlagen im Auge zu behalten.

Gerade diese „Geldpolitik“ hat uns Zustifter gebracht – aber auch immer wieder skeptische Fragen: Geht das? Es geht. Es ist in sich stimmiger. Die Ziele der Bürgerstiftung werden multipliziert. Das Geld ist gleichzeitig konkreter, es kommt aus der Anonymität heraus, und die verantwortungsvolle Geldanlage ist damit ein zusätzliches Projekt der Freiburger Bürgerstiftung.

www.freiberger-buergerstiftung.de

Praxisstimme

von Jakob Nicolai, Leiter der Abteilung J 2 Stiftungsangelegenheiten, Justitiariat und Zivilrecht, Justizbehörde Hamburg

Da die Inflation am Geldvermögen der Stiftungen zehrt, müssen Stiftungen kontinuierlich Vorsorge treffen, um ihren Stiftungszweck auf Dauer erfüllen zu können, und zwar in Form der Bildung freier Rücklagen (zum Kapitalerhalt). Dieser „reale Kapitalerhalt“ ist gesetzlich vorgegeben. In gleicher Weise betrifft diese Pflicht Stiftungen mit Immobilienvermögen; auch hier müssen Rücklagen für Instandhaltung, Modernisierung und ggf. Neubau gebildet werden.

Der hamburgischen Stiftungsaufsicht ist natürlich bewusst, dass, zumal bei Geldvermögen, ein Inflationsausgleich nicht jederzeit in vollem Umfange leistbar ist, wenn am Kapitalmarkt mit eher sicheren Anlagen nur noch sehr schlechte Erträge erzielt werden können und zudem ja auch der Stiftungszweck erfüllt werden soll. Wir raten deshalb grundsätzlich zu einer etwas (!) risikogeneigteren, diversifizierten Geldanlage. Darüber hinaus steht im Fokus unserer Bemühungen, dass die Stiftungen ihr Kapital bei langfristiger Betrachtung real erhalten: Wir greifen nicht bei kurzfristigen Fehlentwicklungen steuernd ein, sondern wirken zunächst nur erläuternd und bei Bedarf beratend auf einen realen Kapitalerhalt hin; erst wenn über einen Zeitraum von vielen Jahren das Kapital real permanent sinkt, besteht aus unserer Sicht weiterer Prüfungs- und ggf. auch Handlungsbedarf.

www.hamburg.de/justizbehoerde/stiftungen/

Beratersicht

von Dr. Klaus Dauner, Geschäftsführer, Allianz Pension Consult GmbH, Stuttgart

Von Umberto Eco stammt der Satz: „In Analogien zu denken, gehört zu unserer inneren Struktur.“ Daran anknüpfend möchte ich hier die Kapitalanlage von Stiftungen und Lebensversicherern vergleichen.

Die nachhaltige Ertragsfähigkeit der angelegten Kundengelder zu gewährleisten und zu erhalten, ist eine der zentralen Herausforderungen von Lebensversicherern. Genauer gesagt besteht die auch gesetzlich festgeschriebene Vorgabe, bei der Anlage der verwalteten Finanzmittel „möglichst große Sicherheit und Rentabilität bei jederzeitiger Liquidität unter Wahrung angemessener Mischung und Streuung“ zu erzielen (§ 54 (1) VAG). Hierzu betrachten Lebensversicherer permanent die Entwicklung ihrer Verpflichtungen gegenüber den Kunden, die oft Jahrzehnte in die Zukunft reichen: Nachhaltig ist es, diese jederzeit und volumnäßig zu decken. Gleichzeitig auch angemessene Erträge zu erwirtschaften, ist wichtig für Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit.

Lebensversicherer befinden sich hinsichtlich der Kapitalanlage also im gleichen Spannungsverhältnis wie Stiftungen. Und sie meistern diese Herausforderung nun bereits fast ein Jahrhundert lang erfolgreich. Dies lässt sich gut verdeutlichen: So erwirtschafteten Lebensversicherer im Mittel der letzten 15 Jahre mit 5,3 Prozent pro Jahr einen attraktiven Ertrag bei Wertschwankungen, die selbst gegenüber AAA-Staatsanleihen um einen Faktor drei niedriger waren. Lebensversicherer bieten auch höchste Ausfallsicherheit und harte Garantien: In Deutschland hat seit den 1950er-Jahren noch niemand bei Ablauf einer klassischen Lebensversicherung einen finanziellen Verlust erlitten. Bemerkenswert ist auch der Schutz gegen Geldentwertung: Die Verzinsung deutscher Lebensversicherer lag stabil Jahr für Jahr mindestens 2,0 Prozent über der Inflationsrate.

Zur Erhaltung der nachhaltigen Ertragsfähigkeit eines Stiftungsvermögens empfehle ich daher folgende fünf Prinzipien, denen sinngemäß auch der Vorstand eines Lebensversicherers folgt:

- » Finanzsachverständ in die Gremien holen,
- » gemäß Stifterwillen und Erfordernissen des Stiftungszwecks Risiko- und Ertragsprofil im Voraus auf die geplante Ausschüttungspolitik abstimmen,
- » Anlageentscheidungen gut informiert treffen und sorgfältig dokumentieren,
- » langfristig orientierte Rücklagenpolitik betreiben, in guten Zeiten Reserven aufbauen und
- » operativ Liquiditätszufluss nachhaltig sichern, inflationsstabil reinvestieren.

Grundsatz 3

Das Rechnungswesen bildet die wirtschaftliche Lage der Stiftung zeitnah, vollständig und sachlich richtig ab.

Erläuterung von Dr. Reinhard Berndt	35
Praxisstimme von Henning Otto	41
Praxisstimme von Rainer Platzek	43
Praxisstimme von Andreas König	44
Praxisstimme von Dorothea Növer	44
Beratersicht von Dr. Reinhard Berndt	45

Grundsatz 3: **Sachgemäßes Rechnungswesen**

Erläuterung

von Dr. Reinhard Berndt, Partner, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf (bis Oktober 2013)

Was ist unter dem Rechnungswesen einer Stiftung zu verstehen, und was sind die Funktionen des Rechnungswesens?

Als Rechnungswesen wird die Gesamtheit aller Verfahren verstanden, die das betriebliche Geschehen erfassen, überwachen und dadurch einen Beitrag zur Steuerung leisten. Das Rechnungswesen umfasst damit die folgenden Bestandteile, wobei insbesondere die Finanzbuchhaltung, die Kosten- und Leistungsrechnung sowie die Planung von Bedeutung sind:

- » Die Finanzbuchhaltung beinhaltet die Buchführung und die am Ende einer Rechnungsperiode zu erstellende Jahresrechnung. Dabei kann grundsätzlich zwischen einer einfachen Buchführung, die mit einer Einnahmen-Ausgaben-Rechnung und einer Vermögensübersicht endet, und einer kaufmännischen (doppelten) Buchführung, die mit einer Bilanz und einer Gewinn- und Verlustrechnung endet, unterschieden werden.
- » Die Jahresrechnung ist hierbei primär für externe Adressaten (z.B. die Stiftungsaufsicht) bestimmt.
- » Die Kosten- und Leistungsrechnung ist dagegen tendenziell für interne Zwecke bestimmt. Insofern gibt es hier auch weniger Vorgaben und es können kalkulatorische Elemente berücksichtigt werden (z.B. kalkulatorische Zinsen auf das Eigenkapital).
- » Die Planungsrechnung dient dazu, Einnahmen und Ausgaben, Erträge und Aufwendungen, Liquidität oder andere Größen im Vorhinein zu planen, um im Rahmen des Controllings Soll-Ist-Abweichungen festzustellen und bei Abweichungen kurzfristig Gegenmaßnahmen vornehmen zu können.

» Die Ausprägung der einzelnen Bestandteile des Rechnungswesens hängt stark von der Größe und der Komplexität der Stiftung ab. So wird eine reine Förderstiftung, deren Einnahmen regelmäßig sind und die nur wenige Projekte fördert, in der Regel keine (ausgeprägte) Kostenrechnung und möglicherweise auch kein institutionalisiertes Planungssystem haben. Auch die Wahl und Ausgestaltung des Buchhaltungssystems der Finanzbuchhaltung ist im Zusammenhang mit der Komplexität der Stiftung zu sehen. Eine operativ tätige Stiftung mit entsprechender Personalstärke wird dagegen in der Regel eine Kostenstellenrechnung und bei verschiedenen Schwerpunkten auch eine Kostenträgerrechnung haben.

Das Rechnungswesen hat unterschiedliche Funktionen. Die wesentlichen Zwecke des Rechnungswesens einer Stiftung sind die Steuerungs-, die Dokumentations- und die Informationsfunktion:

- » Die *Steuerungsfunktion* ist die wichtigste Funktion. Zwar sind Stiftungen regelmäßig primär auf Sachziele orientiert, und Steuerungsgrößen wie das Jahresergebnis spielen nicht dieselbe Rolle wie bei Profit-Unternehmen. Allerdings kann die Stiftung auf Dauer nur existieren, wenn das Stiftungskapital erhalten bleibt und entsprechende Erträge erwirtschaftet werden. Die Aufwendungen der Verwaltung sind zu steuern, und auch die Effizienz der Projektarbeit wird gerade in neuerer Zeit verstärkt diskutiert.
- » Im Rahmen der *Dokumentationsfunktion* dokumentiert der Vorstand seine Entscheidungen (z.B. die Wahl einer bestimmten Anlageform des Stiftungsvermögens) mittels des Rechnungswesens. Wesentliche Teilspekte der Dokumentationsfunktion bei einer Stiftung sind die Dokumentation der Erhaltung des Stiftungskapitals und die Dokumentation der satzungsmäßigen Verwendung der Stiftungsmittel.
- » Die *Informationsfunktion* ist sowohl intern als auch extern zu verstehen. Interne Adressaten der Rechnungslegung sind der Vorstand selbst sowie weitere Gremien (z.B. Kuratorium oder Stiftungsrat). Externe Adressaten sind insbesondere die Stiftungsaufsicht und die Finanzverwaltung; daneben ggf. auch Stifter, Spender oder die interessierte Öffentlichkeit. Da die einzelnen Adressaten jeweils unterschiedliche Informationsbedürfnisse haben, kann es schwierig sein, sämtliche Informationen in einem einzigen externen Rechnungslegungswerk abzubilden (sogenannte Einheitsbilanz).

Welche rechtlichen Bestimmungen existieren für das Rechnungswesen von Stiftungen?

Die Verpflichtung zur Rechnungslegung ergibt sich für Stiftungen zunächst einmal sehr grob aus dem Zivilrecht, konkret aus den §§ 80ff. des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB). Stiftungen sind danach verpflichtet, ihre laufenden Tätigkeiten aufzuzeichnen und in regelmäßigen Abständen das Ergebnis der laufenden Tätigkeit zu ermitteln, um eine ggf. vorliegende Insolvenz festzustellen. Die Vorschriften sind sehr allgemein gehalten und sagen nicht aus, welche Methodik der Rechnungslegung anzuwenden ist.

Die einzelnen Landesstiftungsgesetze konkretisieren die allgemeinen Anforderungen. Die Regelung auf Landesebene führt dazu, dass die Anforderungen je nach Bundesland variieren. Allerdings sehen alle Landesstiftungsgesetze vor, dass Stiftungen jährlich eine „Jahresrechnung“ bzw. „Jahresabrechnung“ aufzustellen haben, was als Oberbegriff sowohl einer Einnahmen-Ausgaben-Rechnung mit Vermögensübersicht als auch eines kaufmännischen Jahresabschlusses zu verstehen ist.

Stiftungen unterliegen grundsätzlich zunächst einmal nicht dem Handelsrecht und sind insofern auch nicht verpflichtet, einen kaufmännischen Jahresabschluss im Sinne des Handelsgesetzbuchs (HGB) zu erstellen. Die Ausnahme von dieser Regel besagt, dass solche Stiftungen, die einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb betreiben, der so erheblich ist, dass er den Kriterien des HGB entspricht, für diesen dann das HGB anwenden müssen.

Kapitalgesellschaften sind immer kraft Rechtsform und ohne Rücksicht auf den Gegenstand des Unternehmens Kaufleute (sogenannte Formkaufleute). Für Stiftungen ist dies dann relevant, wenn es sich – wie in der Praxis durchaus häufiger der Fall – nicht um eine rechtfähige Stiftung bürgerlichen Rechts handelt, sondern z.B. um eine Stiftungs-GmbH oder eine Tochter-GmbH der gemeinnützigen Stiftung. Diese sind auch dann Kaufmann, wenn sie keinen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhalten.

Schließlich können sich Stiftungen freiwillig den Rechnungslegungsvorschriften des HGB unterwerfen, sei es durch Satzung oder Beschluss des Vorstands. Wenn ein solcher Beschluss nicht auf einzelne Elemente der gesetzlichen Rechnungslegung beschränkt wird, kommt das HGB volumnäßig zur Anwendung, was im Einzelfall vielleicht nicht gewollt oder sinnvoll ist.

Die Rechnungslegungsvorschriften des Handelsgesetzbuchs sind vergleichsweise konkret, wenngleich auch hier nicht unerhebliche Ermessensspielräume bestehen. Für Stiftungen gelten, wenn das HGB also

ausnahmsweise einschlägig ist, zunächst einmal nur die Vorschriften für alle Kaufleute, da Stiftungen keine Kapitalgesellschaften sind und auch durch keine bestehende Vorschrift diesen gleichgestellt werden (Ausnahme: Stiftungs-GmbH). Nach der 2010 vom Bundesverband Deutscher Stiftungen veröffentlichten Studie „Führung, Steuerung und Kontrolle in der Stiftungspraxis“ ergänzen 53 Prozent der befragten Stiftungen ihren Jahresabschluss um einen Anhang; 52 Prozent stellen freiwillig einen Lagebericht auf. 53 Prozent lassen trotz fehlender gesetzlicher Verpflichtung ihre Rechnungslegung durch einen Wirtschaftsprüfer überprüfen.

Auch aus dem Steuerrecht ergeben sich Anforderungen an die Rechnungslegung von Stiftungen. Zum einen sind dies Pflichten im Zusammenhang mit der Anerkennung der Gemeinnützigkeit, zum anderen Vorschriften für einen eventuell vorhandenen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb.

Die Anforderungen an gemeinnützige Stiftungen ergeben sich aus § 63 der Abgabenordnung (AO). Sie dienen dazu, dass die Finanzverwaltung feststellen kann, ob die Stiftung ihre Steuerbegünstigungen berechtigterweise erhält. Die tatsächliche Geschäftsführung der Stiftung muss auf die ausschließliche und unmittelbare Erfüllung der steuerbegünstigten Zwecke ausgerichtet sein, und dies muss durch ordnungsgemäße Aufzeichnungen sämtlicher Einnahmen und Ausgaben nachgewiesen werden. Die satzungsgemäße und vor allem auch zeitnahe Mittelverwendung muss darüber hinaus durch eine Mittelverwendungsrechnung und die Darstellung der Entwicklung der (steuerlichen) Rücklagen dokumentiert werden.

Welche Bedeutung haben die Stellungnahmen des Instituts der Wirtschaftsprüfer für das Rechnungswesen der Stiftung?

Insbesondere für die konkrete Ausgestaltung der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung oder der Vermögensübersicht gibt es keine gesetzlichen Vorgaben. Entsprechend mangelt es hier an Vergleichbarkeit und Transparenz. So wird das Vermögen in der Vermögensübersicht teilweise zu Buchwerten (im Sinne von ggf. um Abschreibungen reduzierten Anschaffungskosten), teilweise zu Zeitwerten angesetzt. Hinzu kommt, dass aufgrund des fehlenden Anhangs dem Leser nicht ersichtlich wird, wie bewertet wurde.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) hat sich daher in verschiedenen Stellungnahmen mit der Rechnungslegung von Non-Profit-Organisationen auseinandergesetzt und Zweifelsfragen ausgelegt bzw. Lücken geschlossen. Ziel ist es auch, eine Vergleichbarkeit der Abschlüsse herzustellen. Die wichtigsten Stellungnahmen sind:

- » Rechnungslegung von Stiftungen (IDW RS HFA 5)
- » Rechnungslegung von Vereinen (IDW RS HFA 14)

» Besonderheiten der Rechnungslegung Spenden sammelnder Organisationen (IDW RS HFA 21)

Stellungnahmen des Instituts der Wirtschaftsprüfer verpflichten zunächst einmal nicht die einzelne Stiftung unmittelbar. Sie stellen kein Gesetz oder eine sonstige bindende Rechtsvorschrift dar. Allerdings binden sie den Wirtschaftsprüfer dahingehend, dass er sorgfältig zu prüfen hat, ob die einzelne Stellungnahme für seine Prüfung einschlägig ist und er diese somit grundsätzlich zu beachten hat. Nur in begründeten Ausnahmefällen darf er von dieser abweichen. Er muss dann zu diesen Abweichungen schriftlich an geeigneter Stelle im Prüfungsbericht Stellung nehmen und die Abweichung begründen.

Liegen für eine Abweichung keine gewichtigen Gründe vor, so muss der Wirtschaftsprüfer, der eine solche Abweichung akzeptiert, damit rechnen, dass ihm dies in Regressfällen, Verfahren der Berufsaufsicht oder in einem Strafverfahren zum Nachteil ausgelegt wird. Ist der Wirtschaftsprüfer also der Auffassung, dass die Stiftung die Stellungnahme hätte anwenden müssen, und ist die daraus resultierende Abweichung wesentlich, so ist der Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers einzuschränken.

Allerdings sind viele Vorschriften in den Stellungnahmen des IDW als Vorschläge ausgestaltet. So muss beispielsweise die Vermögensübersicht einer Stiftung nicht der in der Stellungnahme IDW RS HFA 5 dargestellten „Vermögensrechnung“ entsprechen. Die Stiftung darf sich dann aber nicht auf die IDW-Vorschriften berufen.

Was bedeutet die „Abbildung der wirtschaftlichen Lage“ konkret?

Unter der „wirtschaftlichen Lage“ wird die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens bzw. einer Stiftung verstanden. Hierzu kann man sich an der im Handelsrecht enthaltenen sogenannten Generalnorm orientieren: Danach hat der „Jahresabschluss (...) unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Kapitalgesellschaft zu vermitteln“ (§ 264 Abs. 2 Satz 1 HGB). Die Vermögenslage wird durch die Bilanz oder Vermögensübersicht dargestellt, die Ertragslage ergibt sich aus der Gewinn- und Verlustrechnung, und die Finanzlage ist z.B. mittels einer Kapitalflussrechnung abbildbar.

Im Bereich der Stiftungen ist wiederum die Komplexität der einzelnen Stiftung zu berücksichtigen. Die Frage, ob eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung mit einer Vermögensübersicht ausreichend ist, kann z.B. danach beurteilt werden, ob die wirtschaftliche Lage aus der Rechnungslegung deutlich wird. So wird bei zahlreichen Abgrenzungen, Abschreibungen

etc. die Ertragslage mittels einer auf Zahlungsströmen basierenden Einnahmen-Ausgaben-Rechnung nicht deutlich.

Gesetzlich sind Stiftungen nach den Landesstiftungsgesetzen zur Aufstellung eines Tätigkeitsberichts verpflichtet. Auch dieser ist für die wirtschaftliche Lage bedeutend. Zur Ausgestaltung gibt es keine konkreten gesetzlichen Vorgaben. Das IDW hat in seiner Stellungnahme zur Rechnungslegung von Stiftungen auch Vorschläge zur Gestaltung dieses Berichts gemacht.

Was ist unter „vollständig“ und „sachlich richtig“ zu verstehen?

Für das Rechnungswesen haben sich, neben gesetzlichen Vorschriften, sogenannte Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) oder auch Grundsätze ordnungsmäßiger Rechnungslegung entwickelt. Diese haben sich im Laufe der Zeit aus dem Handeln „ordentlicher Kaufleute“ herausgebildet und sind mittlerweile die Grundlage jeder Rechnungslegung. Danach müssen die Geschäftsvorfälle in der Rechnungslegung zutreffend aufgezeichnet sein, und es dürfen keine fiktiven Buchungen oder Konten existieren. Die Werte müssen objektiv feststellbar und im Falle von Ermessensspielräumen frei von Willkür sein (sachliche Richtigkeit).

Entsprechend dem Grundsatz der Vollständigkeit sind grundsätzlich sämtliche Geschäftsvorfälle zu erfassen. Bei einer Einnahmen-Ausgaben-Rechnung mit Vermögensübersicht bedeutet dies, dass sämtliche Mittelzu- und -abflüsse bzw. sämtliche Besitz- und Schuldposten, die der Stiftung zuzuordnen sind, erfasst werden müssen. Auch Sachspenden, obwohl kein Zufluss, sind der Vollständigkeit halber als Zu- und Abfluss in der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung zu zeigen (so das IDW).

Bei einem Jahresabschluss sind sämtliche Erträge und Aufwendungen (in die Gewinn- und Verlustrechnung) sowie sämtliche Vermögensgegenstände, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten (in die Bilanz) aufzunehmen. Erträge und Aufwendungen, Einnahmen und Ausgaben, Besitz- und Schuldposten sowie Vermögensgegenstände und Schulden dürfen entsprechend dem Saldierungsverbot nicht miteinander verrechnet werden.

Was ist unter „zeitnah“ zu verstehen?

Was unter „zeitnah“ zu verstehen ist, ist abhängig von der jeweiligen Funktion des Rechnungswesens. Nur wenn die Daten aus dem Rechnungswesen zeitnah zur Verfügung gestellt werden, können die einzelnen Funktionen erfüllt werden. So sollten die Daten der internen Kosten- und Leistungsrechnung, die zur Steuerung der Stiftung dienen, in der Regel

monatlich aufbereitet werden. Ein sinnvolles Finanzcontrolling kann nur erfolgen, wenn z.B. Kennzahlen regelmäßig und kurzfristig nach Ablauf eines Betrachtungszeitraums bereitgestellt werden.

Die externe Rechnungslegung, die weniger eine Steuerungsfunktion als vielmehr eine Dokumentations- und Informationsfunktion hat, unterliegt anderen Zyklen. Die Jahresrechnung ist jährlich aufzustellen und innerhalb einer gewissen Zeitspanne (in der Regel sechs bis neun Monate, abhängig vom Stiftungsgesetz des Bundeslandes) zumindest der Stiftungsaufsicht offenzulegen. Eine allgemeine Offenlegung ist – anders als bei Kapitalgesellschaften – gesetzlich nicht vorgesehen (Ausnahme: Stiftungs-GmbH). Laut der o.g. Studie des Bundesverbandes legen lediglich 15 Prozent der Stiftungen ihren Jahresabschluss gegenüber der Allgemeinheit offen (9 Prozent in Papierform und 6 Prozent im Internet).

Auch die Gremien sind auf eine zeitnahe Information angewiesen (siehe Grundsatz 8). Insofern sollte die Jahresrechnung dem kontrollierenden Gremium ebenfalls innerhalb einer angemessenen Zeitspanne (z.B. sechs bis neun Monate) vorgelegt werden.

www.kpmg.de/stiftungen

Praxisstimme

von Henning Otto, Mitglied der Geschäftsleitung, VolkswagenStiftung, Hannover

Die VolkswagenStiftung erstellt jeweils im Oktober eines Jahres ihre Planung für die Folgejahre. Sie besteht im Wesentlichen aus einer rollierenden, mittelfristigen Finanzplanung (Hochrechnung des aktuellen Jahres sowie Planungshorizont von weiteren fünf Jahren) und einem detallierten Wirtschaftsplan, d.h. Budgetplan, für das folgende Geschäftsjahr. Die Planung orientiert sich in ihrem Aufbau an der in- und externen Berichterstattung; dies erleichtert den laufenden Soll-ist-Vergleich.

Für uns als große kapitalbasierte Förderstiftung bildet die Ertragsvorschau einen besonderen Schwerpunkt. Die Erträge aus Vermögensbewirtschaftung werden anhand der vertraglichen Vereinbarungen, der Ergebnisse aus der Vergangenheit sowie der Einschätzung zur zukünftigen Marktentwicklung und zur Entwicklung der eigenen Asset Allocation detalliert, möglichst für jede einzelne Anlage, ermittelt. Die Aufwendungen aus der Vermögensbewirtschaftung beinhalten neben den Personal- und Sachkosten im Wesentlichen die zu erwartende buchhalterische Berücksichtigung von (größeren) Wertschwankungen. Die Aufwendungen aus der Verwaltung lassen sich aus den vertraglichen Verpflichtungen, dem Investitions- bzw. Personalplan sowie aus Erfahrungswerten herleiten.

Der Saldo aus Erträgen und Aufwendungen aus der Vermögensbewirtschaftung abzüglich der Verwaltungsaufwendungen und Rücklagendotierung gemäß § 58 Nr. 7a AO (zukünftig § 62 AO) bildet den Jahresertrag, der zur Erfüllung des Stiftungszweckes zur Verfügung steht. Der (erwartete) Jahresertrag ist die zentrale Steuerungs- und Reporting-Kennzahl.

Aufgrund der Ausgestaltung der VolkswagenStiftung als ganz überwiegend fördernde Stiftung erschien – im Unterschied zu operativ tätigen Institutionen – bislang die Einführung einer Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung nicht zweckmäßig. Kostenarten werden im Rahmen der Finanzbuchhaltung und deren Auswertung nachverfolgt.

Die VolkswagenStiftung hat sich freiwillig auf die Anwendung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Handelsgesetzbuches (§§ 238ff. HGB) verpflichtet; dementsprechend wird seit dem Geschäftsjahr 2010 auch das Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG) berücksichtigt. Der Jahresabschluss besteht neben Bilanz und Ertragsrechnung aus den ergänzenden Angaben und der Kapitalerhaltungsrechnung. Der Jahresabschluss wird innerhalb der ersten drei Monate nach dem Bilanzstichtag durch einen Wirtschaftsprüfer geprüft und testiert.

Die Gliederung der Bilanz ist eng an die handelsrechtlichen Vorschriften für Kapitalgesellschaften angelehnt; die Ertragsrechnung ist eher nach stiftungsspezifischen Kriterien und in Anlehnung an die IDW-Empfehlungen gegliedert. In den ergänzenden Angaben (vergleichbar mit dem Anhang für Kapitalgesellschaften) werden die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden beschrieben und erläuternde Angaben zur Bilanz und Ertragsrechnung gemacht. Außerdem werden z.B. Aussagen zu den Organen der Stiftung, zu deren Vergütung, zu den finanziellen Verpflichtungen sowie zu den Beteiligungen getroffen. Die gesetzliche Verpflichtung zur (realen) Kapitalerhaltung wird jährlich im Rahmen einer Kapitalerhaltungsrechnung förmlich überprüft.

Damit Fehler oder dolose Handlungen vermieden werden, gibt es in der VolkswagenStiftung ein strenges Vier-Augen-Prinzip. Dies gilt für alle Buchungen im zertifizierten elektronischen Buchungssystem sowie insbesondere auch für die Auslösung von Zahlungsvorgängen. Monatliche Abschlüsse helfen, bereits unterjährig verlässliche Informationen über die wirtschaftliche Lage zu erhalten.

Das Controlling erstellt u.a. Tages-, Wochen- und Monatsberichte mit Kennzahlen zu den Risiken und Chancen der einzelnen Anlagearten. Dabei werden auch die Ist-Werte mit den Soll-Werten verglichen; gravierende Abweichungen werden erläutert. Teilweise werden die Soll-Werte im Rahmen einer rollierenden Planung aktualisiert. Ein Schwerpunkt liegt in

der Prüfung, ob und inwieweit Risiken aus der Vermögensanlage die Ertragsziele der Stiftung gefährden.

Darüber hinaus prüft das Risiko-Controlling auch die Einhaltung der Grundsätze für die Vermögensanlage; somit ist – entsprechend den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht – die Funktionstrennung zwischen Geschäftsabschluss und Wertpapierabwicklung gewährleistet.

Ergänzend zum Controlling wird durch den Bereich „Evaluation, Interne Revision, Verwendungsprüfung“ ein wesentlicher Beitrag dazu geleistet, das Qualitätssicherungskonzept – nicht nur im Rechnungswesen und der Vermögensanlage – umzusetzen.

Als gemeinnützige Körperschaft fühlt sich die VolkswagenStiftung verpflichtet, nicht nur über die Erfüllung des Satzungszwecks zu berichten, sondern – neben Stiftungsaufsicht und Finanzverwaltung – auch die interessierte Öffentlichkeit über die wesentlichen finanziellen und rechtlichen Verhältnisse sowie die zentralen Managementprozesse zu informieren. Dies geschieht jährlich durch Vorlage eines aussagefähigen Jahresberichts, der selbstverständlich im Internet abrufbar ist.

www.volksbank-stiftung.de

Praxisstimme

von Rainer Platzek, Mitglied der Geschäftsleitung, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., Essen

Der Stifterverband als Verwalter von selbstständigen Stiftungen und Treuhandstiftungen orientiert sich im Rechnungswesen an den Rahmengrundsätzen der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB). Orientierungsmaßstab ist hierbei § 238 Abs. 1 Satz 2 Handelsgesetzbuch (HGB): Buchführung muss einem sachverständigen Dritten innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und die Lage des Unternehmens vermitteln.

Wichtig ist dem Stifterverband dabei, den Stiftungsgremien jederzeit die Möglichkeit zu geben, die notwendigen Informationen abzurufen und diese als Basis für notwendige Entscheidungen zu verwenden. Hierzu gehören insbesondere die Klarheit und Übersichtlichkeit in der Darstellung der einzelnen Vermögenspositionen und deren Entwicklung. Die differenzierte Aufzeichnung der Einnahmen und Ausgaben und der damit verbundenen Entwicklung des Gesamtvermögens der Stiftung in seinen einzelnen Positionen ist wesentlicher Bestandteil der Erfassung aller Buchungsvorgänge.

In der Bewertung der Vermögensgegenstände der Stiftung orientiert sich der Stifterverband am § 252 HGB (Allgemeine Bewertungsgrundsätze). Ein weiterer Maßstab bei der Darstellung der Geschäftsvorfälle ist die steuerliche Betrachtung und die damit verbundene Aufgliederung in einzelne steuerliche Sphären (ideeller Bereich, Vermögensverwaltung, Zweckbetrieb, wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb).

www.stifterverband.de

Praxisstimme

von Andreas König, Leiter der Verwaltung, Deutsche Stiftung Denkmalschutz, Bonn

Seit 1986 wird die Deutsche Stiftung Denkmalschutz mit Sitz in Bonn von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft. Bis einschließlich 1999 wurden die Geschäftsjahre mittels einer Einnahmen-Ausgaben-Rechnung abgebildet. Im Jahr 2000 erfolgte der Übergang zur Bilanzierung nach den Grundsätzen des Handelsgesetzbuches.

Bereits 1991 berichtete die Geschäftsleitung erstmals schriftlich über das abgelaufene Jahr. Der sogenannte Bericht der Geschäftsführung wurde in den Prüfungsbericht eingebunden, war aber nicht Bestandteil der Jahresabschlussprüfung durch den Wirtschaftsprüfer. Für das Jahr 2000 verfasste die Geschäftsleitung erstmals einen Lagebericht, der Bestandteil des Prüfungsauftrages durch den Wirtschaftsprüfer war und die Richtigkeit der Angaben durch eine Bescheinigung bestätigte.

Seit 2010 erstellt die Deutsche Stiftung Denkmalschutz einen Lagebericht und einen Anhang, der den handelsrechtlichen Anforderungen entspricht und durch einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk testiert wird. Den Gremien der Stiftung, Vorstand und Kuratorium, werden der Prüfungsbericht bzw. der Testatsbericht vorgelegt. Es hat sich gezeigt, dass Lagebericht und Anhang von großer Bedeutung für diese Gremien sind, da hier alle wesentlichen Informationen einschließlich aller Risiken und ein Ausblick in die Zukunft enthalten sind. Aus Sicht der Stiftung konnte hierdurch eine hohe Transparenz geschaffen werden.

www.denkmalschutz.de

Praxisstimme

von Dorothea Növer, Stiftungsaufsicht, Bezirksregierung Düsseldorf (bis Juni 2012)

Die Stiftungsbehörde erwartet von der Rechnungslegung, dass Form und Inhalt den gesetzlichen Vorgaben entsprechen: eine Jahresabrechnung mit einer Vermögensübersicht, möglichst eine Gewinn- und Verlustrechnung

sowie ein Bericht über die Erfüllung der Stiftungszwecke und zwar innerhalb der gesetzlichen Frist (zurzeit in Nordrhein-Westfalen zwölf Monate nach Abschluss des Geschäftsjahres). Ein Fristversäumnis führt zu einem zusätzlichen Zeit- und Arbeitsaufwand, wenn die Behörde Erinnerungen und Mahnungen verschicken muss. Soweit Stiftungen auch nach wiederholter Aufforderung und ggf. Beratung nicht in der Lage sind, einen den gesetzlichen Anforderungen entsprechenden Jahresbericht vorzulegen, kann die Stiftungsbehörde rechtsaufsichtliche Maßnahmen prüfen, z.B. die Erstellung des Jahresberichtes durch eine sachverständige Person auf Kosten der Stiftung.

Wenn ein Abschlussprüfer prüft und wenn sich die Prüfung auch auf die Erhaltung des Stiftungsvermögens und die satzungsgemäße Verwendung der Stiftungsmittel erstreckt, so soll die Stiftungsbehörde von einer eigenen Prüfung absehen (StiftG NRW). Vorzulegen ist die Jahresabrechnung aber auch dann. In diesem Fall prüft die Stiftungsbehörde in der Regel, ob die wesentlichen Bestandteile der Jahresabrechnung vorliegen und ob die Aussagen der Abschlussprüfer die notwendigen Feststellungen, z.B. zur satzungsgemäßen Mittelverwendung, enthalten.

Folgende Aspekte sind aus Sicht der Stiftungsbehörde bei der Rechnungslegung besonders wichtig: die Kapitalerhaltung (nominell oder real) und die satzungsmäßige, zeitnahe Verwendung der Mittel. Die Art der Rechnungslegung richtet sich in erster Linie nach der Größe der Stiftung. Bevorzugt wird die Verwendung der von der Behörde erstellten Muster, da dies die Prüfung vereinfacht. Für Stiftungen mit verhältnismäßig wenig Vermögen und für Stiftungen mit nur wenigen jährlichen Zahlungsbewegungen können die relevanten Daten auch in einer vereinfachten Vermögensübersicht und einer Einnahmen-Ausgaben-Rechnung erfasst werden.

www.brd.nrw.de/wirtschaft/stiftungsaufsicht/Siftungsaufsicht.html

Beratersicht

von Dr. Reinhard Berndt, Partner, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf (bis Oktober 2013)

Die Praxis der Rechnungslegung von Stiftungen zeigt, dass die meisten Stiftungen, wenn sie nicht sehr klein oder sehr einfach strukturiert sind, freiwillig kaufmännisch Rechnung legen. Dies bestätigt die 2010 vom Bundesverband Deutscher Stiftungen herausgegebene Studie „Führung, Steuerung und Kontrolle in der Stiftungspraxis“, derzu folge fast 80 Prozent der Stiftungen einen kaufmännischen Abschluss aufstellen. Die

Rechnungslegungsinstrumente sind dann eine Bilanz und eine Gewinn- und Verlustrechnung; Letztere wird häufig auch als Ertragsrechnung oder Rechnungslegung bezeichnet. Die kaufmännische Rechnungslegung bietet eine höhere Sicherheit und mehr Informationen. Insofern sollten Stiftungen, wenn sie komplexer werden, über einen Wechsel zur doppelten Buchführung nachdenken.

Die Bilanz orientiert sich in der Regel stark am Gliederungsschema für Kapitalgesellschaften, die Gewinn- und Verlustrechnung ist dagegen häufig abweichend hiervon. Dies ist auch sinnvoll, da die Gliederung des Handelsgesetzbuches (HGB) auf Profit-Unternehmen ausgerichtet ist und in vielen Punkten für Stiftungen nicht passt.

Das HGB sieht zwei Varianten für die Gewinn- und Verlustrechnung vor: das auf Primärkosten basierende Gesamtkostenverfahren (hier werden Personalaufwendungen, Materialaufwendungen und Abschreibungen gezeigt) und das auf Funktionskosten beruhende Umsatzkostenverfahren (Ausweis von Umsatzkosten, Vertriebskosten, Verwaltungskosten). Letzteres kann aufgrund des separaten Ausweises der Verwaltungskosten (und auch der Projektaufwendungen anstelle der Umsatzkosten) sinnvoll sein; in der Praxis kommt allerdings nahezu ausschließlich das Gesamtkostenverfahren vor. Grund hierfür ist, dass das Umsatzkostenverfahren eine Schlüsselung von Kosten vorsieht (z.B. Personalaufwand). Da die meisten Stiftungen über keine Kostenrechnung verfügen, ist eine solche Schlüsselung nicht ohne Weiteres möglich.

Obwohl für das Verständnis des Jahresabschlusses sehr wichtig, stellen viele – auch größere – Stiftungen keinen Anhang auf. Das HGB gibt zwar konkrete Vorgaben für die Bilanzierung in der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung, es bestehen aber viele Wahlrechte und Ermessensspielräume, deren Darstellung für den Leser des Abschlusses wichtig wäre. Da der Anhang die Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen erläutert, ist er ein sehr sinnvolles Instrument zur Verständlichkeit des Jahresabschlusses.

Ein solcher Ermessensspielraum besteht beispielsweise bei der Frage, wann Abschreibungen auf Wertpapiere des Anlagevermögens vorzunehmen sind. Das HGB sagt hier „bei voraussichtlich dauerhafter Wertminderung“. Wann eine Wertminderung voraussichtlich von Dauer ist, ist eine Ermessensentscheidung. Wichtiger als das tatsächlich angewandte Verfahren sind meines Erachtens die Dokumentation des Verfahrens im Anhang sowie die stetige Anwendung im Zeitablauf.

Auch ein Lagebericht wird selbst von sehr großen Stiftungen häufig nicht erstellt. Dieser ist vor allem wegen der Risikodarstellung und dem

Ausblick in die Zukunft informativ. Hier ist ein sinnvolles Vorgehen, die Angaben des Lageberichts mit dem ohnehin zu erstellenden Tätigkeitsbericht zu verknüpfen.

In der Praxis wird in vielen Stiftungen das Thema „Kapitalerhaltung“ nicht systematisch angegangen. Für gemeinnützige Stiftungen ist eine reale Kapitalerhaltung ohnehin schwierig, da die Mittel grundsätzlich zeitnah zu verwenden sind und insofern Reserven nur bedingt über (freie) Rücklagen und Umschichtungsgewinne generiert werden können. Insofern ist eine systematische Reservebildung von besonderer Wichtigkeit. Eine Reihe von Stiftungen haben hier in den vergangenen Jahren Probleme selbst mit der nominellen Kapitalerhaltung bekommen, weil Umschichtungsverluste oder Abschreibungen auf Wertpapiere das Stiftungskapital angegriffen haben.

Einige Stiftungen verfügen nicht über ausreichende Controllinginstrumente. Dies führt dazu, dass häufig erst mit Aufstellung des Jahresabschlusses erkannt wird, dass die Stiftung in eine (finanzielle) Schieflage geraten ist. Solche unterjährigen Steuerungsinstrumente sind natürlich der Größe und Komplexität der Stiftung entsprechend auszugestalten. Andererseits kommen Stiftungen schnell in eine Größenordnung, in der zumindest der Jahresabschluss als (einziges) Steuerungsinstrument nicht ausreicht.

www.kpmg.de/stiftungen

Grundsatz 4

Die Verwaltungsausgaben bewegen
sich in einem angemessenen Rahmen.

Erläuterung
von Dr. Reinhard Berndt
Praxisstimme
von Jörg Sommer
Praxisstimme
von Dr. Ulrich Heide
Beratersicht
von Burkhard Wilke

49
52
52
53

Grundsatz 4:

Angemessene Verwaltungsausgaben

Erläuterung

von Dr. Reinhard Berndt, Partner, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf (bis Oktober 2013)

Primäre Aufgabe von Stiftungen ist es, den in der Satzung niedergelegten Stifterwillen dauerhaft zu erfüllen. Für gemeinnützige Stiftungen ist die Verwaltung des Vermögens Mittel zum (Stiftungs-) Zweck, nicht Selbstzweck. Grundsätzlich sind alle Mittel einer Stiftung satzungsgemäß zu verwenden. Es entspricht allerdings der allgemeinen Ansicht in der Literatur, dass z.B. gemeinnützige Einrichtungen im Rahmen des Angemessenen ihre Mittel auch zur Deckung von Aufwendungen der Verwaltung verwenden dürfen. Es ist dabei im Auge zu behalten, dass die Verwaltungskosten gerade gemeinnütziger Einrichtungen zu den von der Öffentlichkeit besonders kritisch beobachteten Kennzahlen zählen. Im Detail stellen sich also zwei Fragen: Wie grenzen sich die Verwaltungskosten einer Stiftung von den übrigen Aufwendungen ab, und was kann als „angemessen“ angesehen werden?

Abgrenzung von Verwaltungskosten

In einer handelsrechtlichen Rechnungslegung sind Verwaltungskosten nicht notwendigerweise separat auszuweisen. Vielmehr sieht das Handelsrecht zwei Ausprägungen der Gewinn- und Verlustrechnung vor: Das *Gesamtkostenverfahren* weist die Primärkosten aus (z.B. Personalaufwand, Abschreibungen), das *Umsatzkostenverfahren* trennt die Kosten nach Funktionsbereichen. Letzteres weist u.a. auch die Verwaltungskosten separat aus. Für Spenden sammelnde Organisationen empfiehlt das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) daher das Umsatzkostenverfahren, da es für die Adressaten des Jahresabschlusses aussagekräftiger ist.

Zwei Probleme ergeben sich allerdings: Zum einen sind nach dem Umsatzkostenverfahren Kosten wie beispielsweise die Personalkosten zu

schlüsseln, was insbesondere für kleinere Stiftungen ohne eigene Kostenrechnung aufwendig ist, sodass in der Regel das Gesamtkostenverfahren bevorzugt wird. Zum anderen wird die Abgrenzung, welche Kosten letztendlich unter die Verwaltungskosten zu subsumieren sind, durch das Handelsrecht nicht vorgenommen und auch das IDW verweist lediglich auf die Abgrenzungen des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI) und des Deutschen Spendenrats.

Das DZI definiert Verwaltungskosten wie folgt: „Verwaltungsausgaben beziehen sich in erster Linie auf die Organisation als Ganze und gewährleisten die Grundfunktionen der betrieblichen Organisation und des betrieblichen Ablaufs. Die hauptsächlichen Bereiche sind Leitungs- und Aufsichtsgremien, Finanz- und Rechnungswesen sowie Personalverwaltung und Organisation.“ (Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen [DZI]: Werbe- und Verwaltungsausgaben Spenden sammelnder Organisationen, S. 3, abrufbar auf www.dzi.de).

Grundsätzlich unterscheidet das DZI zwischen den Projektausgaben auf der einen Seite (welche die Verfolgung der Satzungszwecke darstellen) und den Werbe- und Verwaltungsaufwendungen auf der anderen Seite. Der Anteil Letzterer wird als Indikator für die Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit einer Spenden sammelnden Organisation gesehen. Angehängt ist dem Verwaltungskostenkonzept des DZI eine Ausgabenmatrix, welche die einzelnen Ausgaben der Einrichtung den unterschiedlichen Bereichen zuordnet. Dabei hängt die Zuordnung aber häufig vom Einzelfall ab.

Auch der Deutsche Spendenrat hat eine Auflistung herausgegeben, welche die Ausgaben benennt, die aus Sicht des Spendenrats als Verwaltungskosten bzw. Kosten des Fundraisings einzustufen sind (siehe Deutscher Spendenrat e.V.: Grundsätze, Anlage 2: Verwaltungskosten und Kosten des Fundraisings, abrufbar auf www.spendenrat.de).

Angemessenheit von Verwaltungskosten

Die Vorgabe, wonach Verwaltungskosten „im Rahmen des Angemessenen“ liegen müssen, ist an dieser Stelle nur schwer in generellen Aussagen zu beschreiben. In der Praxis hängt das vom Zeitpunkt und den Umständen in jeder einzelnen Stiftung ab. Es ist daher nicht verwunderlich, dass sich die Finanzverwaltung immer wieder mit dieser Fragestellung beschäftigt.

Festzuhalten ist, dass es keine „absoluten oder prozentualen Obergrenzen für die Verwaltungskosten“ in der Abgabenordnung (AO) oder dem entsprechenden Anwendungserlass zur AO (AEAO) gibt. Eine Quote für die Verwaltungskosten auf Ebene der Stiftung insgesamt gibt es nicht; die teilweise genannte 50 Prozent-Grenze kann nur als äußerster

Rahmen für zulässige Verwaltungskosten außerhalb einer Aufbauphase angesehen werden.

Nach Ansicht der Finanzverwaltung kommt es für die Frage der Angemessenheit von Verwaltungsaufwendungen „entscheidend auf die Umstände des jeweiligen Einzelfalls an“. Auch bei deutlich unter 50 Prozent Verwaltungskosten kann es sich laut AEAO schon um eine schädliche Mittelverwendung handeln.

Nicht nur der Anteil der Verwaltungskosten insgesamt, sondern auch jede einzelne Verwaltungsausgabe (z.B. das Gehalt eines Geschäftsführers) muss angemessen sein. Regeln zur Angemessenheit lassen sich auch in der jeweiligen Einzelposition schwer abstrakt quantifizieren. In den Fällen, in denen sich die Rechtsprechung mit der Angemessenheit von Aufwendungen im gemeinnützigen Bereich beschäftigt hat (z.B. der Angemessenheit der Vergütung der Geschäftsführung) stellt diese regelmäßig auf einen Drittvergleich ab. Es wird insofern keine besondere Angemessenheit für gemeinnützige Einrichtungen definiert.

Für Spenden sammelnde Einrichtungen können die Ausführungen des DZI wiederum als Anhaltspunkt genommen werden. Das DZI hält eine Quote der Werbe- und Verwaltungsausgaben von 10 bis 20 Prozent für angemessen und von 20 bis 35 Prozent als noch vertretbar. Hierbei wird die Einrichtung als Ganzes betrachtet.

Teilweise sehen Landesstiftungsgesetze explizit eine sparsame und wirtschaftliche Verwaltung vor. So fordert Art. 7 Satz 1 des Bayerischen Stiftungsgesetzes (BayStG): „Die Mitglieder der Stiftungsorgane sind zur gewissenhaften und sparsamen Verwaltung der Stiftung verpflichtet.“ Damit wird gesagt, dass die Verwaltungskosten als Mittel zum Zweck lediglich geduldet sind und insofern nur in wirtschaftlich notwendiger Höhe anfallen dürfen. Weitere Ausführungen werden hierzu allerdings nicht gemacht, sodass die obigen Ausführungen grundsätzlich übertragbar sind.

Sowohl die Abgrenzung von Verwaltungskosten zu den übrigen Ausgaben als auch die Frage, was noch als angemessen gelten kann, sind damit nicht eindeutig geregelt. Für den Stiftungsvorstand bedeutet dies, dass er hier umsichtig agieren und nicht nur wegen der Außenwirkung auf teure Statussymbole verzichten sollte.

Praxisstimme

von Jörg Sommer, Vorstandsvorsitzender, Deutsche Umweltstiftung, Berlin

Die Deutsche Umweltstiftung ist in gewisser Hinsicht ein themenorientiertes Modell der im Anschluss an die amerikanischen Community Foundations gegründeten Bürgerstiftungen. Zu ihren mehr als 2.100 Stifterinnen und Stiftern zählen wohlhabende Unternehmer ebenso wie Personen des öffentlichen Lebens, aber auch Schülerinnen und Schüler, die ihren Stiftungsanteil von ihrem Taschengeld finanziert haben. Entsprechend ernsthaft und verantwortungsbewusst müssen die Stiftungsgremien auch mit kleinen Beträgen umgehen.

Die Deutsche Umweltstiftung hat deshalb klare Regeln, um die Verwaltungsausgaben auf ein Minimum zu reduzieren: Die rund 200 ehrenamtlichen Gremienmitglieder und Projektmitarbeiter erhalten grundsätzlich keine Aufwandsentschädigung, Reisekostenberstattungen gibt es nur für die Sitzungen der satzungsgemäßen Gremien – viele Aktive verzichten regelmäßig darauf. Die gesamte Stiftungsverwaltung läuft dezentral über einen gesicherten Workspace im Internet. Das spart Hardware-, Software- und Bürokosten. Einladungen, Projektplanungen und interne Kommunikation werden prinzipiell über E-Mail, Video- oder Telefonkonferenzen organisiert. Publikationen werden digital veröffentlicht und nur in Ausnahmefällen gedruckt.

Die Geschäftsführung kontrolliert die Verwaltungskosten monatlich, im Durchschnitt liegen sie bei deutlich unter 5 Prozent. Aus diesem Grund garantiert die Deutsche Umweltstiftung ihren Zuwendern auch, dass alle Spenden zu 100 Prozent unmittelbar in der Projektarbeit landen.

Zu einer allgemeinen Kultur der Ausgabenverantwortung trägt sicher auch die Intention der Stiftung bei, ihre Gremien möglichst nur aus dem Kreis der Stifterinnen und Stifter zu besetzen bzw. Gremienmitglieder auch als Stifter zu werben.

www.deutscheumweltstiftung.de

Praxisstimme

von Dr. Ulrich Heide, Vorstand, Deutsche AIDS-Stiftung, Bonn

Die Verwaltungskosten gemeinnütziger Einrichtungen zählen ohne Zweifel zu den von Öffentlichkeit und Unterstützern besonders kritisch beobachteten Kennziffern. Daher liegt es im wohlbegündeten Eigeninteresse aller „Gemeinnützigen“, sich einerseits bewusst (selbst)kritisch mit diesem Thema zu befassen und die Verwaltungskosten zu veröffent-

lichen – also auch hier transparent zu arbeiten –, andererseits jedoch auch deutlich darauf hinzuweisen, dass eine ordentliche und transparente Arbeit Geld kostet.

Bei der Deutschen AIDS-Stiftung ist der Stiftungsrat das zentrale und notwendige Instrument der Selbstkontrolle; er beschließt den Wirtschaftsplan und damit auch die Verwaltungskosten. Zudem sollten mittlere und erst recht große Stiftungen auf unabhängige Fremdkontrolle, z.B. durch einen Wirtschaftsprüfer, Wert legen, wobei nach innen und nach außen deutlich sein muss, dass natürlich auch dies Kosten verursacht. Eine inhaltliche Erörterung der Definitionsschwierigkeiten, welche Kosten zu den Verwaltungskosten zu rechnen sind und wie z.B. der sehr unterschiedliche Aufwand in der Akquisition öffentlicher bzw. privater Zuwendungen zu bewerten ist, würden hier zu weit führen, hinweisen muss man aber auf sie. Die Deutsche AIDS-Stiftung orientiert sich daher an den vom Deutschen Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) aufgestellten Kriterien, da sie eine gewisse Vergleichbarkeit ermöglichen und auch bei internen Klärungen helfen. Die Werbe- und Verwaltungskosten (22,46 Prozent im Jahr 2010) werden aus den Erträgen des Stiftungskapitals gedeckt.

Als Stiftung, die einen herausragenden Anteil ihrer Einnahmen aus Benefiz-Veranstaltungen generiert, ist die Kosten-Nutzen-Analyse dieser Events ein wesentlicher Gradmesser für „Angemessenheit“. Das hausinterne Ziel liegt hier bei 50 Prozent Nettoeinnahmen aus den Gesamtumsatz der Veranstaltungen. Dabei wird der Wert dieser Veranstaltungen für die Wahrnehmung des Themas in der Öffentlichkeit und für die Akzeptanz von Menschen mit HIV und AIDS in der Gesellschaft nicht berücksichtigt, obwohl er zum Teil herausragend ist.

www.aids-stiftung.de

Beratersicht

von Burkhard Wilke, Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter, Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen

Die Frage nach den Verwaltungsausgaben begegnet Stiftungen in zwei unterschiedlichen Varianten: Spender, Zuwendungsgeber und Medien möchten wissen: Welcher Anteil der Spende kommt bei den satzungsgemäßen Vorhaben direkt an? Und Verantwortliche in Gremien der Organisation fragen: Wie effizient arbeitet die Organisation?

Zumindest die Beantwortung der externen Frage („Wie viel kommt an?“) sollte außer den Verwaltungsausgaben im Wortsinn auch die Ausgaben für Werbung und allgemeine Öffentlichkeitsarbeit mit einbeziehen, Letztere

allerdings ohne Ausgaben für satzungsgemäße Informationsarbeit wie z.B. Lobbying oder Aufklärungskampagnen. Eine umfassende Definition und Abgrenzungshilfe bietet das vom Deutschen Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) veröffentlichte Konzept „Werbe- und Verwaltungsausgaben Spenden sammelnder Organisationen“, auf das auch einschlägige Standards des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) hinweisen. Maximal 35 Prozent der Gesamtausgaben hält das DZI derzeit als Aufwand für Verwaltung und Werbung noch für vertretbar, demnächst gilt ein neuer Satz von maximal 30 Prozent. Als „angemessen“ gilt ein Anteil von 10 bis 20 Prozent, darunter als „niedrig“.

Werbe- und Verwaltungsausgaben sind im Grundsatz notwendige und sinnvolle Ausgaben. Sie bewirken Spenden. Sie organisieren die Mittelverwendung. Sie ermöglichen Rechenschaft. Nicht nur eine ausufernde, sondern auch eine zu eng konzipierte Verwaltung oder Werbung sind problematisch. Stiftungen sollten nicht die Illusion nähren, sie kämen ohne Werbung und Verwaltung aus („100 Prozent kommen an“). Sie sollten die entstandenen Kosten vielmehr transparent ausweisen.

Stiftungen arbeiten unter ganz unterschiedlichen Rahmenbedingungen. Dies hat zum Teil erheblichen Einfluss auf die jeweiligen Anteile der Werbe- und Verwaltungsausgaben. Deshalb führen vorschnelle Vergleiche schnell zu voreiligen Schlüssen und sollten vermieden werden.

www.dzi.de

Grundsatz 5

Erläuterung von Anke Pätsch und Katrin Kowark	57
Praxisstimme von Dr. Berthold Broll	63
Praxisstimme von Sebastian Schmidt	64
Praxisstimme von Timo Reinfrank	64
Praxisstimme von Anja Römisch	65
Praxisstimme von Thomas Erdle und Tanja Ahrendt	66
Beratersicht von Dr. Jens Claussen	66

Stiftungsorgane, Stiftungsverwalter und -mitarbeiter anerkennen Transparenz als Ausdruck der Verantwortung von Stiftungen gegenüber der Gesellschaft und als ein Mittel zur Vertrauensbildung. Sie stellen daher der Öffentlichkeit in geeigneter Weise die wesentlichen inhaltlichen und wirtschaftlichen Informationen über die Stiftung (insbesondere über den Stiftungszweck, die Zweckerreichung im jeweils abgelaufenen Jahr, die Förderkriterien und die Organ-mitglieder) zur Verfügung.

Grundsatz 5: **Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit**

Erläuterung

von Anke Pätsch, Leiterin Medien & Kommunikation, und Katrin Kowark, Presse-
sprecherin, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin

Kommunikation beginnt intern. Da Transparenz- und Kommunikationsfragen zu den Aufgaben der Leitungsebene gehören, muss diese dafür sorgen, dass Mitarbeitern und Gremien transparent erfahrbar gemacht wird, wofür die Stiftung steht und wie sie ihre Mittel einsetzt. Dazu gehört auch festzulegen, wie transparent und mit welchem Aufwand die Stiftung nach außen berichtet.

Gemeinnützige Stiftungen sind steuerlich begünstigt und genießen somit gegenüber anderen, nicht gemeinnützigen gesellschaftlichen Akteuren Vorteile. Eine transparente Kommunikation zu den Stiftungszwecken, der Zweckerreichung, den Förderkriterien, den Organen und Organmitgliedern sowie zu den Finanzdaten der Stiftung schafft Vertrauen bei den Bezugsgруппen und in der Öffentlichkeit. Davon profitiert nicht nur die Stiftung selbst, sondern auch das gesamte Stiftungswesen.

Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortung und Glaubwürdigkeit sind die vier Dimensionen, die zur positiven Reputation einer Stiftung beitragen und damit auch zu ihrer gesellschaftliche Legitimität. Alle vier Dimensionen lassen sich durch transparente Kommunikation stärken. Spenden sammelnde Stiftungen sind ihren Spendern gegenüber verpflichtet, Zuwendungsbestätigungen auszustellen. Sie sollten aber auch danken und den Kontakt zu ihren Spendern pflegen. Regelmäßige Berichte, wohin die Spenden geflossen sind, sind für gute Fundraiser längst selbstverständlich und in der Regel Standard. Wie sonst sollte der Spender der Organisation vertrauen und sie erneut unterstützen wollen?

Etwas schwerer scheint es dagegen einigen Förderstiftungen und operativen Stiftungen zu fallen, auf transparente Kommunikation umzustellen. Das Stiftungswachstum der letzten 20 Jahre verschafft dem

Stiftungswesen eine höhere Aufmerksamkeit. Gleichzeitig erhöht sich aber auch der öffentliche – und durch die Medien verstärkte – Anspruch, dass Stiftungen transparenter werden sollen. Auf Dauer tut sich keine Stiftung einen Gefallen, wenn sie Angaben über Vermögen, Erträge und Ausgaben zurückhält. Die Angst, Medienvertreter und andere Unbeteiligte Dritte könnten beispielsweise die Verwaltungskosten als unangemessen einstufen, hat nur, wer gegen den Grundsatz zur Effizienz des Mitteneinsatzes verstößt. Medienvertreter, die wegen Verdacht auf Missbrauch recherchieren, erwarten Auskünfte. Wer verantwortlich mit seinen Mitteln umgeht, hat nichts zu verbergen und kann mit leicht nachvollziehbaren Erläuterungen Klärung herbeiführen.

Durch vorbildliche Transparenz ermöglicht die Stiftung zudem ihren Bezugsgруппen, insbesondere potentiellen Antragstellern, aber auch Spendern und Medienvertretern, eine sorgfältige Recherche und erspart sich so Arbeit, denn Interessierte können sich vorab informieren, ob die eigenen Ziele zu denen der Stiftung passen, und gezielter Fragen stellen.

Was bei der Bereitstellung von Informationen als „in geeigneter Weise“ anzusehen ist, wird in den Grundsätzen guter Stiftungspraxis bewusst offengelassen, hängt es doch vom Einzelfall und insbesondere von der Größe der Stiftung und ihren Ressourcen ab. Zur Standardausstattung gehören meist ein Flyer, der präsentiert über die Stiftung und ihre Ziele informiert, eine Internetseite, auf der man sich umfassend über die Stiftung informieren kann, und ein der Größe und den Ressourcen der Stiftung angemessener Jahresbericht. Niemand wird z.B. von einer kleinen Förderstiftung ohne hauptamtliche Mitarbeiter erwarten, dass sie aufwendige gedruckte Jahresberichte veröffentlicht. Im Gegenteil, dies kann sogar eine negative Wirkung haben, insbesondere, wenn die Stiftung Spenden sammelt und ein kostspieliger Jahresbericht die Verwaltungskosten in die Höhe treibt. Auf der anderen Seite ist aber die transparente Darstellung von Finanzen und Aktivitäten gerade für Spenden sammelnde Stiftungen ein Muss, um das Vertrauen der Spenderinnen und Spender zu gewinnen und zu pflegen. Empfehlenswert sind kurze gedruckte Jahresberichte, wie sie z.B. die Michael Succow Stiftung zum Schutz der Natur erstellt, oder reine Online-Veröffentlichungen. Im Prinzip reichen die Informationen, mit denen auch die Aufsichtsbehörden informiert werden, oder der Jahresabschluss als kleine Übersicht auf der Internetseite, wie z.B. bei der Ott-Goebel-Jugend-Stiftung. Aus kommunikativer Sicht sei jedoch darauf hingewiesen, dass es bei Publikationen, die sich an die allgemeine Öffentlichkeit, an Spender, Partner und an Journalisten richten, empfehlenswert ist, die Bilanz bzw. den Jahresabschluss nicht kommentarlos zu

veröffentlichen. Die Finanzdaten sollten in für Laien verständlicher Sprache erklärt werden.

Größere Stiftungen haben teilweise besonders anspruchsvolle Zielgruppen und wollen umfänglicher berichten, daher fällt in der Regel die Wahl auf einen gedruckten Jahresbericht. Jahresberichte sind zudem ein probates Mittel, die Tätigkeiten der Stiftung, die normalerweise auf Dauer („Ewigkeit“) angelegt ist, für spätere Generationen zu dokumentieren. Denn Druckwerk wird sorgfältiger aufgehoben als nur ausgedruckte Texte, während der Inhalt von Internetseiten dem Wandel unterworfen ist, sodass dort Dokumentiertes später unter Umständen nicht mehr abrufbar ist. Es gibt aber auch große Stiftungen, die ihre Internetseite als permanenten Jahresbericht nutzen. So beispielsweise die Körber-Stiftung, die zusätzlich den Navigationspunkt „Transparente Stiftung“ eingeführt hat. Der Verzicht auf einen gedruckten Jahresbericht setzt voraus, dass die Informationen auf der Internetseite – auch rückwirkend (z.B. mit Archivfunktion) – gut auffindbar sind und regelmäßig aktualisiert werden. Die VolkswagenStiftung hat sich entschieden, den Jahresbericht im Printing-on-Demand-Verfahren herzustellen. Er wird nur noch an eine sehr kleine Gruppe versandt, alle Interessierten können ihn online lesen. Auch die Stiftung Mercator hat den gedruckten Jahresbericht abgeschafft und veröffentlicht eine abgespeckte Variante mit Schwerpunkt auf dem Zahlenwerk im Internet.

Wichtiger Teil der Berichte an externe Zielgruppen können Evaluationsergebnisse sein. In letzter Zeit sind einige Stiftungen dabei, bewusster ihre Fördermittelempfänger und Partner einzubeziehen. Sie fragen, wie die Stiftung wahrgenommen wird und was sie verbessern kann.

Neuere Formen, die Bestandteil der Kommunikation werden können, sind Wirkungsberichterstattung (z.B. PHINEO) oder der als Gemeinschaftsprojekt vieler Organisationen entwickelte Social Reporting Standard (SRS). Der Berichtsstandard ist ein offenes Projekt unter einer Creative-Commons-Lizenz, an dem sich alle interessierten sozialen Organisationen in Deutschland beteiligen können. Einen weiteren Ansatz verfolgt die Gemeinwohlbewegung mit ihrer Gemeinwohlbilanz, die für Unternehmen, aber auch gemeinnützige Organisationen entwickelt wurde.

Zu guter Kommunikation gehört auch, dass die Menschen, die die Stiftung vertreten, persönlich gut erreichbar sind. Flyer, Internetseite und Jahresbericht hin oder her – die nachhaltigste und effektivste Kommunikationsmaßnahme zur Vertrauensbildung ist meist immer noch ein persönliches Gespräch, in dem der Befragte dem Interessenten gezielt Rede und Antwort steht. Ein erbetener Rückruf muss sehr zeitnah erfolgen.

Probate Hilfsmittel, besonders bei ehrenamtlich geführten Stiftungen bzw. Stiftungen ohne feste Pressestelle sind: Bürozeiten und Notfall-Handynummer auf der Internetseite veröffentlichen. Findet sich anstelle von Ansprechpartner und Telefonnummer auf der Internetseite unter der Rubrik Kontakt nur die Postadresse oder ein anonymes Kontaktformular, werden sich die wenigsten Journalisten die Mühe machen, darüber mit der Stiftung in Kontakt zu treten. Im Zweifelsfall werden sie über eine andere Stiftung berichten oder keine Stellungnahme zu einer kritischen Berichterstattung einholen. Wer seine Kommunikation nicht persönlich gestaltet, verschenkt viel Potenzial.

Professionelle Kommunikation ist weit mehr als ein Trend, sie wird immer notwendiger. Wenn eine Stiftung ihre Kommunikationsprozesse, besonders in Krisenfällen, nicht professionell und transparent managt, führt dies schnell zu einem schlechten Image der Organisation und kann langfristig die Reputation der Stiftung gefährden. Hilfreich ist es, sich auf Krisensituationen vorzubereiten. In einigen Fällen konnte der Bundesverband helfen, dass vermeintlicher Missbrauch von Stiftungsgeldern Medienthema wurde. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter geschult sind, dass es klare Sprachregelungen gibt, wer (im Krisenfall und auch sonst) für die Stiftung spricht und wer nicht und wie die Mitarbeiter ausdrücken, dass sie nicht befugt sind, im Namen der Stiftung zu sprechen. Im ungünstigsten Fall reicht ein negativer Bericht aus, um Image und Reputation zu gefährden. Sinkende Spendeneinnahmen sind in der Regel die Folge. Es bedarf eines hohen Aufwandes, um das Vertrauen zurückzugewinnen.

Daher setzt sich der Bundesverband Deutscher Stiftungen für Transparenz ein. So ist der Verband seit 2007 gemeinsam mit anderen Organisationen Träger der Initiative Transparente Zivilgesellschaft, die wie die Grundsätze guter Stiftungspraxis ebenfalls eine Selbstverpflichtung ist, aber über diese hinausgeht. Gemeinsam haben Akteure aus Zivilgesellschaft und Wissenschaft zehn grundlegende Punkte definiert, die jede zivilgesellschaftliche Organisation der Öffentlichkeit zugänglich machen sollte. Dazu zählen u.a. die Satzung, die Namen der wesentlichen Entscheidungsträger sowie Angaben über Mittelherkunft, Mittelverwendung und Personalstruktur. Bisher beteiligen sich 450 Organisationen, darunter 69 Stiftungen (Stand: September 2013). Dabei ist das Verfahren denkbar einfach: Die Unterzeichner der Initiative verpflichten sich, die zehn definierten Informationen auf ihrer Internetseite leicht zugänglich zu veröffentlichen und unterzeichnen die Selbstverpflichtungserklärung (siehe Kasten S. 61f.).

Checkliste Transparenz

Was Stiftungen in Sachen Transparenz tun sollten – das Basispaket

I. Sich öffentlich und per Gremienbeschluss zu den Grundsätzen guter Stiftungspraxis bekennen

Informieren Sie dann den Bundesverband darüber, damit dies in der Datenbank Deutscher Stiftungen vermerkt wird. Denn bei Anfragen von Personen, die eine Zustiftung machen möchten und die Geschäftsstelle um Hinweise auf geeignete Stiftungen bitten, empfiehlt der Bundesverband nur solche Stiftungen, die sich zu den Grundsätzen guter Stiftungspraxis bekennen.

II. An der StiftungsUmfrage des Bundesverbandes teilnehmen

Die StiftungsUmfrage ist eine Vollerhebung unter deutschen Stiftungen, die der Bundesverband Deutscher Stiftungen alle drei Jahre durchführt (zuletzt im 3. Quartal 2013). Allen ihm bekannten Stiftungen schickt der Bundesverband einen Fragebogen zu, mit dem die in der Datenbank Deutscher Stiftungen gespeicherten Daten aktualisiert und ergänzt werden können. Aus der Datenbank speisen sich u.a. aktuelle Statistiken, die der Bundesverband Medien und Öffentlichkeit zur Verfügung stellt, das Verzeichnis Deutscher Stiftungen und die Online-Stiftungsdatenbank des Bundesverbandes.

www.stiftungen.org/stiftungsumfrage

III. Die Selbstverpflichtung der Initiative Transparente Zivilgesellschaft unterzeichnen

Die Initiative Transparente Zivilgesellschaft hat zehn Punkte definiert, die jede zivilgesellschaftliche Organisation der Öffentlichkeit zugänglich machen sollte. Dieses sind:

1. Name, Sitz, Anschrift und Gründungsjahr der Organisation,
2. Vollständige Satzung oder Gesellschaftsvertrag sowie weitere wesentliche Dokumente, die über konkrete Ziele der Organisation informieren,

3. Datum des jüngsten Finanzamtsbescheides über die Anerkennung als steuerbegünstigte (gemeinnützige) Körperschaft, sofern es sich um eine solche Körperschaft handelt,
4. Name und Funktion der wesentlichen Entscheidungsträger,
5. Zeitnahe und verständliche Berichte über die Tätigkeiten der Organisation,
6. Personalstruktur: Anzahl hauptberuflicher Arbeitnehmer, Honorarkräfte, geringfügig Beschäftigte, Zivildienstleistende, Freiwilligendienstleistende, Angaben zu ehrenamtlichen Mitarbeitern,
7. Mittelherkunft: aufgeschlüsselte Angaben über sämtliche Einnahmen, dargelegt als Teil der jährlich erstellten Einnahmen-/Ausgaben- oder Gewinn- und Verlustrechnung,
8. Mittelverwendung: Angaben über die Verwendung sämtlicher Einnahmen, dargelegt als Teil der jährlich erstellten Einnahmen-/Ausgaben- oder Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Vermögensübersicht bzw. der Bilanz,
9. Gesellschaftsrechtliche Verbundenheit mit Dritten,
10. Namen von juristischen Personen, deren jährliche Zuwendung mehr als zehn Prozent der gesamten Jahreseinnahmen ausmachen, sowie Angaben zu entsprechenden Spenden von natürlichen Personen nach deren Zustimmung; in jedem Fall aber als „Großspenden von Privatpersonen“ gekennzeichnet.

Drei Schritte zur Unterzeichnung

Schritt 1: Darstellung der zehn Informationen auf Ihrer Internetseite

Schritt 2: Übermittlung der Selbstverpflichtung inklusive Link zur Informationsübersicht an den Trägerkreis Initiative Transparente Zivilgesellschaft

Schritt 3: Sie erhalten kostenfrei das Logo der Initiative per E-Mail. Ihre Organisation wird in die Liste der Unterzeichner mit Link auf Ihre Internetseite aufgenommen.

Weitere Informationen: www.transparency.de

Die in den folgenden fünf Praxisstimmen zu Wort kommenden Stiftungen sind Gewinner des KOMPASS, dem Kommunikationspreis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, der Stiftungen würdigt, die den Transparenzgrundsatz in vorbildlicher Weise umsetzen und die herausragende Kommunikationsprojekte verwirklicht haben, von denen andere lernen können.

www.stiftungen.org/kompass

Praxisstimme

von Dr. Berthold Broll, Vorstandsmitglied, Stiftung Liebenau, Meckenbeuren

Transparenz ist zweifellos eine der wichtigsten Voraussetzungen, um nachhaltig Vertrauen in das Stiftungshandeln zu schaffen. Transparenz ist allerdings mehr als das Offenlegen von Wirtschaftsdaten im jährlichen Geschäftsbericht. Eine operativ tätige Stiftung wie die Stiftung Liebenau, die zusammen mit zwei „Schwesterstiftungen“ (Stiftung Hospital zum Heiligen Geist und Stiftung Helios – Leben im Alter) mit zahlreichen Einrichtungen und Diensten im Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich und Standorten in sechs europäischen Ländern tätig ist, benötigt ein deutlich komplexeres, crossmediales Kommunikationskonzept. Es richtet sich an sehr verschiedene Zielgruppen – von Bewohnern unserer Einrichtungen und ihren Angehörigen über Partner aus Fachwelt, Politik, Wirtschaft und Kirche bis hin zu den verschiedenen Kostenträgern – und nutzt entsprechend unterschiedliche Medienkanäle. Außer einer kontinuierlichen Pressearbeit gehören Fachzeitschriften ebenso dazu wie themenbezogene Informationsbroschüren, mehrere Internetseiten für unterschiedliche Zielgruppen sowie die direkte Kommunikation, z.B. mit Besuchern, Kongressteilnehmern und Netzwerkpartnern.

Der Jahresbericht, den die Stiftung Liebenau seit 1999 jährlich im Sommer veröffentlicht, erfüllt als ein Baustein in diesem Kommunikationskonzept eine wichtige Aufgabe. Er bietet einen Gesamtüberblick über die fachlichen Entwicklungen der Stiftung Liebenau und des Stiftung Liebenau Verbundes und liefert wesentliche Kennzahlen des jeweiligen Geschäftsjahres. Für diese Transparenz und Offenheit in der Kommunikation erhält die Stiftung Liebenau überwiegend positive Rückmeldungen. Gelegentlich provoziert gerade die Offenlegung der Wirtschaftsdaten kritische Anmerkungen. Grenzen der Transparenz liegen sicherlich dort, wo beispielsweise Kostenträger die Veröffentlichung allgemeiner positiver Wirtschaftszahlen nutzen, um diese als Argumentationshilfen für unzureichende Entgelte heranzuziehen.

www.stiftung-liebenau.de

Praxisstimme

von Sebastian Schmidt, Geschäftsführer, Michael Succow Stiftung zum Schutz der Natur, Greifswald

Die Michael Succow Stiftung stellt in ihrem Jahresbericht in kurzer, prägnanter Form alle wichtigen Informationen über Stiftungsziele, Projekte und Finanzen der Stiftung dar – auf nur 24 Seiten im Format eines Reisepasses. Der Jahresbericht 2009 wurde dafür vom Bundesverband Deutscher Stiftungen mit dem KOMPASS-Sonderpreis ausgezeichnet. Auf der Internetseite der Stiftung finden sich darüber hinaus immer aktuelle Informationen zu den einzelnen Projekten und den jeweils verantwortlichen Mitarbeitern. Hier wird auch die Entstehungsgeschichte der Stiftung ausführlich dargestellt, genauso wie die ihr zugrunde liegenden Werte und die Menschen, die hinter der Stiftung stehen: Stiftungsgründer, Mitarbeiter und Gremienmitglieder. Für uns als spendenfinanzierte Stiftung ist es selbstverständlich, gegenüber den Förderern Rechenschaft abzulegen über die Verwendung der Spenden. Transparenz trägt entscheidend dazu bei, bestehende und künftige Spender und Partner von der Stiftungsarbeit zu überzeugen. Deshalb ist die Michael Succow Stiftung auch der Initiative Transparente Zivilgesellschaft beigetreten.

www.succow-stiftung.de

Praxisstimme

von Timo Reinfrank, Stiftungskoordinator, Amadeu Antonio Stiftung, Berlin

Als Spenden sammelnde Stiftung sehen wir Transparenz nicht nur als eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, sondern insbesondere auch gegenüber unseren Spenderinnen und Spendern. Erst Spenden und Zustiftungen ermöglichen uns, in größerem Maße Projekte und Initiativen zu fördern, da unser bestehendes Stiftungskapital im Moment noch sehr klein ist. Projekte zu fördern bedeutet aber vor allem auch, Verantwortung zu übernehmen. Denn ein gutes und langfristiges Verhältnis zwischen Spendenden und Projekten kann nur entstehen, wenn die Spendenden der Verwendung ihrer Mittel vertrauen können. Daher wird jedes Vorgehen der Stiftung sorgsam geprüft und kein Euro leichtfertig vergeben. Vor jeder Mittelvergabe informieren wir uns daher vor Ort bei unseren Kooperationspartnern, wenn uns ein Antragsteller unbekannt ist.

Um die Ergebnisse unserer Arbeit nachvollziehbar zu machen, bemühen wir uns um eine zeitnahe Präsentation der geförderten Projekte und um aktuelle Publikationen aus der Stiftungsarbeit. Hierzu nutzen

wir außer dem klassischen Postweg und unserer Internetseite vermehrt auch die Möglichkeiten des Web 2.0. Im modernen Medienzeitalter müssen Informationen mit wenigen Mausklicks zur Verfügung stehen. Eine greifbare und transparente Darstellung der Stiftungsarbeit wird mit einer hohen Verbreitung belohnt, weshalb sie für uns unerlässlich ist. Wegen unserer Selbstverpflichtung zur Transparenz gegenüber der Gesellschaft stellen wir im Zuge der Initiative Transparente Zivilgesellschaft zeitnah die Informationen zur Herkunft und Verwendung unserer Mittel, Jahresberichte, Bilanzen etc. öffentlich zur Verfügung. Denn das sind wir unseren Unterstützerinnen und Unterstützern schuldig.

www.amadeu-antonio-stiftung.de

Praxisstimme

von Anja Römisch, Geschäftsführerin, Stiftung Kulturregion Hannover

„Tue Gutes und rede darüber“ ist ein geflügelter Satz, wenn es um die Transparenz von Stiftungsarbeit geht. Einfach gesagt, doch Transparenz kostet und will somit gut durchdacht sein. Unsere Stiftung Kulturregion Hannover wählte verschiedene Formate der Öffentlichkeitsarbeit mit dem Anspruch, so gut, aber auch so kostengünstig wie möglich zu informieren.

Nur alle fünf Jahre geben wir einen gedruckten Tätigkeitsbericht heraus. In prägnanter Text- und Bildform präsentiert er unsere Aktivitäten. In fünf Jahren Stiftungsarbeit sammelt sich eine repräsentative Auswahl von Projekten an, sodass der Fünf-Jahresbericht auch Etappen der Stiftungsarbeit markiert.

Unser zentrales Medium für Öffentlichkeitsarbeit ist jedoch das Internet. Die Internetseite informiert über Aktivitäten, Gremien und die wirtschaftliche Situation der Stiftung. Damit sind wir, dank eines Content Management Systems, mit dem wir unsere Internetseite selber pflegen, stets aktuell. Diese Technik ermöglicht es uns auch, einen Newsletter zu versenden. Unser „StiftungsLetter“ erscheint etwa alle drei Monate und informiert über aktuelle Schwerpunkte unserer Arbeit. Förderprojekte können dank mitgelieferter Veranstaltungsdaten besucht und begutachtet werden.

Mit diesem dreistufigen System erreichen wir sowohl die breite Öffentlichkeit als auch eine an unserer Arbeit besonders interessierte regionale Zielgruppe. Wir kommunizieren zudem in unterschiedlichen Intervallen und berichten mal tagesaktuell und detailliert, mal in längerfristigen Zeitschienen.

www.stiftung-kulturregion.de

Praxisstimme

von Thomas Erdle, Geschäftsführer, und Tanja Ahrendt, Leiterin Öffentlichkeitsarbeit, Kölner Gymnasial- und Stiftungsfonds

Der Kölner Gymnasial- und Stiftungsfonds macht es sich seit vielen Jahren zur Aufgabe, über seine Förderaktivitäten, die Vermögensverwaltung und die Entscheidungen des Verwaltungsrates öffentlich Rechenschaft abzulegen. Wir fühlen uns als gemeinnütziges Förderwerk und Stiftungsverwaltung sowohl unseren eigenen Zielgruppen – Stipendiaten und Geförderte, Förderer und Stifter sowie Partner – als auch der breiten Öffentlichkeit verpflichtet. Eine offene und sichtbare Kommunikation über unser Tun erscheint uns selbstverständlich.

So geben wir jährlich einen umfangreichen Jahresbericht über unsere Fördertätigkeiten und die wirtschaftlichen Aktivitäten des vergangenen Jahres heraus. Dieser Bericht wird in gedruckter Form an alle mit uns verbundenen Personen und Einrichtungen versendet und zudem zusammen mit allen Berichten der Vorjahre im Internet als pdf-Datei angeboten.

Unsere Internetseite informiert – für jedermann weltweit einsehbar – über die Förderkriterien, nach denen wir Stipendiaten auswählen, sie gibt Auskunft über die Organisations- und Vermögensstrukturen sowie über die handelnden und verantwortlichen Personen.

Unser jährliches Stiftungsfest dient dazu, die ausgewählten Stipendiaten in der Öffentlichkeit vorzustellen. In einer angegliederten Pressekonferenz stellen wir die wirtschaftlichen Aktivitäten und Fördertätigkeiten des vergangenen Jahres sowie die neuen Stifter mit ihren individuellen Förderanliegen vor.

www.stiftungsfonds.org

Beratersicht

von Dr. Jens Claussen, Leiter der Arbeitsgruppe „Transparenz in der Zivilgesellschaft“, Transparency International Deutschland e.V.

Im Privatsektor haben in den letzten Jahren Skandale zu einem großen Verlust an Vertrauen in Unternehmen geführt. Um dem entgegenzuwirken, haben Staat und Zivilgesellschaft erfolgreich darauf gedrängt, mehr Einblicke zu erhalten und für eine höhere Transparenz zu sorgen. Deutsche Kapitalgesellschaften müssen seit 2007 ihre Bilanz, Namen der Geschäftsführung, Anzahl des hauptamtlichen Personals und anderes mehr offenlegen. Stiftungen und allgemein Organisationen der Zivilgesellschaft hingegen sind (mit Ausnahmen) nicht verpflichtet, die

Öffentlichkeit über die Herkunft und Verwendung ihrer Mittel zu informieren.

Bis vor Kurzem gab es gerade im Stiftungswesen oft nur ein geringes Problembeusstsein. Sind Organisationen, die Gutes tun, nicht auch automatisch gute Organisationen? Skandale von veruntreuten Stiftungsgeldern oder zur Steuervermeidung angelegten ausländischen Stiftungskonstrukten haben aber auch in Deutschland den Ruf der Stiftungen leiden lassen. Spender, Medien und die gesamte Öffentlichkeit fragen mit gutem Grund: Haben die intransparenten Stiftungen eigentlich etwas zu verbergen?

Transparenz kann dazu beitragen, verlorene gegangenes Vertrauen wiederherzustellen. Selbstverständlich ist eine transparente Stiftung keineswegs gleich eine gute Stiftung. Ist der Schritt der Transparenz aber erst einmal erreicht, wird es für Außenstehende viel einfacher, die wenigen schwarzen Schafe auszumachen. Abhängigkeiten und mögliche Interessenkonflikte werden deutlich, Effizienz und Professionalität können beurteilt werden.

Ein erster konkreter Schritt zu mehr Transparenz ist die „Initiative Transparente Zivilgesellschaft“ (ITZ). In dieser verpflichten sich Organisationen freiwillig, Informationen zu zehn präzise definierten Punkten im Internet zu veröffentlichen (siehe S. 61f.). Für einige ist dies bereits heute gängige Praxis. Für andere ist es ein großer Schritt. Organisationen, die diese Mindeststandards erfüllen, dürfen darauf unter Verwendung eines Logos hinweisen.

Die Koordination der Initiative erfolgt durch Transparency International. Einer der Träger und von Beginn an Unterstützer ist der Bundesverband Deutscher Stiftungen. Mittlerweile haben mehr als 450 Organisationen die Selbstverpflichtung unterzeichnet, davon sind 69 Stiftungen. Das Spektrum reicht von kleineren Bürgerstiftungen (z.B. Chemnitz, Landshut und Duisburg) hin zu größeren Stiftungen (z.B. Heinrich-Böll-Stiftung, Körber-Stiftung). Sie sind noch nicht dabei? Dann machen Sie den ersten Schritt und schießen Sie sich der Initiative an. Werden auch Sie transparent!

www.transparency.de

Grundsatz 6

Stiftungen veröffentlichen
ihre Bewilligungsbedingungen
und setzen, soweit geboten,
unabhängige Gutachter oder
Juroren ein.

Erläuterung von Roland Bender	69
Praxisstimme von Gesa Engelschall	70
Praxisstimme von Suzanne Oetker-von Franquet	71
Praxisstimme von Harmut Kruse	72
Beratersicht von Dr. Reinhard Berndt und Dr. Claudia Nerius	73

Grundsatz 6:

Veröffentlichung der Bewilligungsbedingungen und Einsatz von Gutachtern und Juroren

Erläuterung

von Roland Bender, Bereichsleiter Personal, Robert Bosch Stiftung, Stuttgart

In diesem Grundsatz werden zwei Aspekte des Stiftungshandelns angesprochen:

- » die Veröffentlichung der eigenen Bewilligungsbedingungen und
- » die Frage des Einsatzes von Gutachtern oder Juroren.

Der Grundsatz 6 ist folgerichtiger Ausdruck der Transparenz des Stiftungshandelns (siehe insbesondere auch Grundsatz 5). Jede Stiftung verfolgt einen Stiftungszweck und versucht mit ihren finanziellen Möglichkeiten, den Stifterwillen bestmöglich umzusetzen. Zu diesem Zwecke muss sich die fördernde Einrichtung Rahmenbedingungen für ihr Handeln überlegen. Diese Rahmenbedingungen sollen helfen, die Erfüllung des Stiftungszwecks bei der Mittelweitergabe sicherzustellen. Damit verfolgt eine Stiftung in der Regel zwei Ziele: Zum einen sollen im Sinne einer vertraglichen Regelung die Bedingungen für die gemeinsame Durchführung eines Projekts näher bestimmt werden und zum anderen inhaltliche und finanzielle Projektsteuerungsabsichten zwischen den Projektpartnern vereinbart werden.

In der Regel erhält der Geförderte erst mit der Förderzusage die Bewilligungsbedingungen. Werden die Bewilligungsbedingungen jedoch auf der Internetseite der Stiftung veröffentlicht, so ermöglicht dies den Antragstellern, sich vorab über die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zu informieren.

Als zweiter Aspekt des Grundsatzes 6 wird der Einsatz von Gutachtern oder Juroren angesprochen. In vielen Fällen sind die Stiftungsverantwortlichen keine Experten in den einzelnen Fachgebieten des Stiftungszwecks, und selbst wenn sie es sind, ist eine zweite Meinung in aller Regel hilfreich, um sich ein Urteil über einen Förderantrag zu bilden oder über die Zielsetzung eines Förderprogramms Klarheit zu gewinnen. Die Hinzuziehung

von Gutachtern entspricht der grundsätzlichen Einstellung, dass die handelnden Personen in Stiftungen nicht im Besitz der alleinigen Wahrheit sind, sondern erst durch die Einbeziehung von externem Sachverstand die Entscheidung der Stiftung eine qualitative Reife erfährt. Die Einsetzung einer Jury aus Fachleuten unterschiedlicher beruflicher Expertisen zu dem beispielsweise gerade ausgeschriebenen Förderwettbewerb soll sicherstellen, dass die Zielsetzung des Förderprogramms und die Praxisanforderungen weitestgehend in Einklang gebracht werden. Dadurch vermeiden die Stiftungsverantwortlichen eine einseitige, nicht zielgruppen- und themengerechte Förderentscheidung und stärken das fachliche Profil der eigenen Stiftung.

Die besondere Herausforderung in der Arbeit mit Gutachtern oder Juroren ist es, die richtigen Personen auszuwählen. Es empfiehlt sich, eine Juryordnung einzuführen, die beispielsweise klar regelt, wie lange ein Juror Mitglied der Jury sein soll. Weitere strategisch wichtige Überlegungen bei der Besetzung von Auswahlgremien sind die Frage der Größe und die Zusammensetzung des Gremiums.

Im Sinne einer guten Stiftungspraxis muss insbesondere bei Spezialgebieten, aber auch bei allen anderen Themenfeldern darauf geachtet werden, dass es keinen Interessenkonflikt zwischen Gutachter und Antragstellung gibt (siehe auch Grundsatz 13).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Einsatz von Gutachtern oder Juroren dazu dienen soll, die Stiftung fachlich in ihrer Urteilsfindung oder Förderstrategieentwicklung zu beraten und somit zu einer Qualifizierung der eigenen Förderentscheidung beizutragen. Je fachlich fundierter die Förderentscheidungen getroffen werden, desto mehr wächst das Ansehen der Stiftung in der Fachwelt, und die Stiftung erreicht damit eine höhere Wirksamkeit.

www.bosch-stiftung.de

Praxisstimme

von Gesa Engelschall, Geschäftsführender Vorstand, Hamburgische Kulturstiftung, Hamburg

Die Hamburgische Kulturstiftung fördert die junge Kunst- und Kulturszene in allen Sparten sowie Kinder- und Jugendkulturprojekte in sozialen Brennpunkten Hamburgs. Rund 300 Förderanträge erreichen die Stiftung jährlich.

Transparenz ist bei der Hamburgischen Kulturstiftung für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kulturschaffenden unerlässlich. Daher

veröffentlicht die Kulturstiftung auf der Internetseite ihre Förderkriterien und stellt das Antragsformular sowie allgemeine Informationen zur Antragsstellung (z.B. Fristen, Antragsmodalitäten) zur Verfügung. Auch die Förderrichtlinien, welche die Bedingungen im Falle einer Förderung beinhalten, sind auf der Internetseite zu finden. Hierzu gehören die Bitte zur Nennung der Hamburgischen Kulturstiftung im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die Notwendigkeit zur Rücksprache bei Abweichungen in der Projektumsetzung, Informationen zum Abruf der Fördermittel sowie zur Abgabe eines Verwendungsnachweises nach Projektrealisierung (Abrechnung, Sachbericht, Pressespiegel, Dokumentationsmaterial).

Da die Hamburgische Kulturstiftung vor allem den künstlerischen Nachwuchs fördert, bietet sie auf Wunsch eine persönliche Beratung zur Antragsstellung an. Zur Prüfung des Antrags wird großen Wert darauf gelegt, die Arbeit der Künstler und Kulturschaffenden bestmöglich zu kennen, so z.B. durch Arbeitsproben oder den Besuch von kulturellen Veranstaltungen. Das Team der Stiftung verfügt durch profunde Praxiserfahrung und eine entsprechende akademische Ausbildung über eine große kulturelle Kompetenz. Die Gremien der Hamburgischen Kulturstiftung treffen die Förderentscheidungen, zum einen der Vorstand (bei Projekten mit Förderbeträgen bis 5.000 Euro), zum anderen der Stiftungsrat (bei Projekten mit Förderbeträgen über 5.000 Euro). Sofern zusätzlich zur Expertise der Stiftungsmitarbeiter und Gremien weitere Fachkenntnis notwendig ist, werden externe Gutachter zu Rate gezogen. Bei den Kulturpreisen arbeitet die Stiftung mit unabhängigen Expertenjurys.

www.kulturstiftung-hh.de

Praxisstimme

von Suzanne Oetker-von Franquet, Vorstandsvorsitzende, BürgerStiftung Düsseldorf

Die BürgerStiftung Düsseldorf ist eine gemeinnützige Gemeinschaftsstiftung. Ihre Satzung sieht vielfältige Stiftungszwecke vor. Eine Eingrenzung auf bestimmte Projekte erfolgt dahingehend, dass die zur Verfügung stehenden Mittel ausschließlich den Menschen der hiesigen Kommune zugutekommen sollen. Unsere Stiftung ist im September 2012 zum dritten Mal in Folge mit dem Gütesiegel der Initiative Bürgerstiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen ausgezeichnet worden. Sie erfüllt demnach u.a. die wichtigen Anforderungen Unabhängigkeit und Transparenz.

Ein Teil der Mittel wird jeweils für einen Schwerpunkt verwendet. Dieser Schwerpunkt wird auf der Internetseite der Stiftung veröffentlicht, sodass potenzielle Antragsteller sich hieran orientieren können. Der

Schwerpunkt war in den Jahren 2009 bis 2011 die fast vollständige Finanzierung der von uns initiierten Krebsberatungsstelle und liegt seit 2012 im Bereich der Förderung von Bildung und Erziehung benachteiligter Kinder und Jugendlicher.

Wird durch Stifter oder Spender ein Zweck der Förderung bestimmt, sind wir verpflichtet, die Mittel in diesen Bereich zu leiten. Ein Teil unseres Stiftungskapitals ist somit bereits hinsichtlich seiner Erträge mit einem konkreten Förderzweck versehen worden. Für die verbleibenden Gelder wurden durch Vorstandsbeschluss folgende Bewilligungsbedingungen festgelegt, die auf der Internetseite der Stiftung zu finden sind: Förderung ausschließlich im Stadtgebiet Düsseldorfs, Übereinstimmung mit den Stiftungszwecken unserer Satzung, Überprüfung des Bedarfs bzw. der Bedürftigkeit, Förderung bürgerlichen Engagements, Innovationspotenzial und nachhaltige Wirksamkeit. Dies gilt sowohl für die Vergabe der Gelder zugunsten unserer eigenen operativen Projekte (60 Prozent) wie auch für antragstellende gemeinnützige Vereine unserer Stadt (40 Prozent). Neben den Bewilligungsbedingungen werden auch die Termine für die Antragstellung auf unserer Internetseite und in der Lokalpresse veröffentlicht. Die Bewilligung erfolgt zweimal im Jahr nach Beratung und Beschluss des sieben Personen umfassenden Vorstands der BürgerStiftung Düsseldorf auf der Grundlage ausführlicher Angaben der Antragsteller über Inhalt, verantwortliche Personen, Finanzplanung (Anschubfinanzierung), weitere Förderer usw. für das jeweilige Projekt auf von uns vorgegebenen Formularen. Bei weiterem Prüfungsbedarf erfolgen ein direkter Kontakt mit den Antragstellern und ggf. Termine in den Einrichtungen. Die von uns unterstützten Vereine verpflichten sich zum Nachweis der entstandenen Kosten und zu Berichten über den Verlauf ihrer gemeinnützigen Maßnahmen. Die BürgerStiftung Düsseldorf will mit dieser standardisierten und objektivierten Vorgehensweise ihren Anspruch erfüllen, dem Stifterwillen gerecht zu werden und mit den Fördergeldern sorgsam umzugehen.

www.buergerstiftung-duesseldorf.de

Praxisstimme

von Hartmut Kruse, Vorstandsmitglied Sparkassenstiftung Erfurt, Sparkassenstiftung Sömmerda, Vorstandsvorsitzender, Sparkassenstiftung Weimar – Weimarer Land

Die drei regionalen Stiftungen der Sparkasse Mittelthüringen haben sich bereits im Herbst 2006 zu den Grundsätzen guter Stiftungspraxis bekannt. Die Grundsätze sind – zusammen mit den Handlungsprinzipien für

Stiftungen der Sparkassen-Finanzgruppe – Leitlinien für die Stiftungsarbeit. Zu jedem Grundsatz wurden Maßnahmen ergriffen, um sie mit Leben zu erfüllen.

Da die Sparkassenstiftungen mit einem weiten Stiftungszweck das gesellschaftliche Leben in ihrer jeweiligen Region fördern sollen, ist eine transparente aktive Kommunikation besonders wichtig. Für jede Sparkassenstiftung wurde ein eigener Internetauftritt erstellt, der alle relevanten Informationen über die Sparkassenstiftung enthält. Interessenten können sich dort über die Verfassung, die Stiftungsgremien, die Förderleitlinien, den Antragsweg und die Termine für das Einreichen von Förderanträgen informieren. Zudem werden die im jeweiligen Kalenderjahr geförderten Projekte und eigenen Maßnahmen vorgestellt. Um die Antragsstellung so einfach wie möglich zu gestalten, kann man zudem ein Anfrageformular – als beschreibbare pdf-Datei – herunterladen.

Sofern – zusätzlich zur Fachkompetenz der Kuratoriumsmitglieder – weitere Expertise erforderlich ist, werden auch Gutachter und Juroren eingesetzt. So wirken z.B. in der Jury für den Bürgerpreis „für mich. für uns. für alle.“ neben den Kuratoriumsmitgliedern auch Medienvertreter und Bundestags- bzw. Landtagsabgeordnete mit. Bei der Vergabe von Stipendien sowie Förderpreisen für Schulabsolventen werden regelmäßig die Kreis- und Stadtsporthäfen sowie die Schulleiter einbezogen.

www.sparkassenstiftung-erfurt.de

www.sparkassenstiftung-soemmerda.de

www.sparkassenstiftung-weimar.de

Beratersicht

von Dr. Reinhard Berndt, Partner, KPMG AG, Düsseldorf (bis Oktober 2013), und Dr. Claudia Nerius, Senior-Managerin, KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft, Leipzig

Bewilligungsbedingungen werden in der Praxis zum Teil uneinheitlich bezeichnet. So findet sich auch die Bezeichnung Förderrichtlinien, wobei oft ein Punkt innerhalb dieser als Bewilligungsbedingungen bezeichnet wird. Vorgaben für die Bezeichnung bestehen nicht.

Veröffentlichung der Bewilligungsbedingungen

Die Veröffentlichung der Bewilligungsbedingungen sollte in angemessener Form erfolgen. Dies mag je nach Größe der Stiftung Unterschiedliches bedeuten. Am wichtigsten ist die Veröffentlichung auf der Internetseite der Stiftung. Dies empfiehlt sich für alle Stiftungen, auch kleinere. Hier kann Antragstellern auch die Möglichkeit gegeben werden, Anträge

elektronisch einzureichen. Darüber hinaus kann, je nach Zielgruppen, auch der Hinweis auf die Bewilligungsbedingungen in gedruckten Publikationen und Selbstdarstellungen der Stiftung sinnvoll sein.

Die Bewilligungsbedingungen sollten übersichtlich, nachvollziehbar, klar und prägnant formuliert sein. Die Voraussetzungen für eine Förderung und das Verfahren der Bewilligung der Förderung sollten in verständlicher Weise dargestellt werden.

In der Praxis finden sich in den Bewilligungsbedingungen in der Regel Angaben zu folgenden Punkten:

- » Grundsätze der Förderung
 - » Verfahrensgrundsätze und -ablauf
 - » Verwendung / Einsatz der Fördermittel – geförderte Kosten
 - » Abruf / Auszahlung der Mittel
 - » Berichts- / Informationspflichten der Geförderten
 - » Öffentlichkeitsarbeit
 - » Allgemeine Regelungen zum Haftungsausschluss, Schutzbestimmungen, Widerruf oder Eigentumsfragen bei beweglichen Sachen
 - » Verwendungsnachweise
 - » Nichteinhaltung der Bedingungen / Kürzung / Rückforderung
 - » ggf. ergänzende Hinweise, z.B. zum geltenden Recht, Gerichtsstand
- Die Gestaltung der Bewilligungsbedingungen sollte sich an diesen grundlegenden Eckpunkten orientieren. Dabei können auch je nach Förderungsbereich der Stiftung Punkte wegfallen oder weitere hinzukommen – wie etwa eine Vereinbarung über Nutzungsrechte z.B. bei der Förderung von wissenschaftlichen Tätigkeiten.

Unabhängige Gutachter und Juroren

Außer durch transparente und verständliche Bewilligungsbedingungen wird die Fairness des Förderungsverfahrens insbesondere auch dadurch gewährleistet, dass die Stiftung für die Auswahl der zu Fördernden unabhängige Gutachter und Juroren einsetzt. Dabei wird es sich sicherlich zu meist um externe Gutachter handeln. Die Unabhängigkeit gewährleistet im Auswahlverfahren die Orientierung am Zweck der Stiftung und dessen bestmöglicher Verwirklichung und ist für die Stiftung ebenfalls eine Möglichkeit, die zweckentsprechende und ordnungsgemäße Verwendung ihrer Mittel sicherzustellen. Die Stiftung macht sich darüber hinaus durch dieses Vorgehen unangreifbar. Sie entspricht damit letztlich auch den Grundsätzen und Maßstäben, die in ähnlichen Verfahren außerhalb des gemeinnützigen Bereichs gelten, und zwar Verfahrensfairness, Transparenz, Gleichbehandlung, Unparteilichkeit und Chancengleichheit.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass immer zwingend externe Gutachter einzuschalten sind. Sofern entsprechende Fachkompetenz auch in der Stiftung vorhanden ist, kann die Entscheidung – gerade bei kleineren Projekten und Stiftungen – auch durch interne Gutachter getroffen werden. Dabei könnte es für diese möglicherweise schwieriger sein, ihre Unabhängigkeit auch nach außen darzustellen und zu dokumentieren.

Unabhängig davon, ob es sich um interne oder externe Gutachter, große oder kleine Stiftungen handelt, sollten die jeweiligen Gutachter innerhalb des Auswahlverfahrens immer den Maßstäben der Unabhängigkeit und Unparteilichkeit gerecht werden.

www.kpmg.de/stiftungen

Grundsatz 7

Gesetzliche Auskunftspflichten
werden rasch und vollständig erfüllt.

Erläuterung
von Dr. Reinhard Berndt
und Dr. Claudia Nerius

77

Grundsatz 7:

Erfüllung gesetzlicher Auskunftspflichten

Erläuterung

von Dr. Reinhard Berndt, Partner, KPMG AG, Düsseldorf (bis Oktober 2013), und Dr. Claudia Nerius, Senior-Managerin, KPMG Rechtsanwaltsgeellschaft, Leipzig

Welche gesetzlichen Auskunftspflichten für Stiftungen gibt es?

Gesetzliche Auskunftspflichten für Stiftungen können sich aus einer Reihe von Gesetzen ergeben. Im Hinblick auf diejenigen Pflichten, die sich auf das Rechnungswesen von Stiftungen beziehen, wird auf die Erläuterung zu Grundsatz 3 verwiesen. Hier werden nachfolgend nur solche Auskunftspflichten näher betrachtet, die unmittelbar im Stiftungsrecht zu finden sind.

Pflichten zur Auskunftserteilung ergeben sich nicht aus den grundlegenden stiftungsrechtlichen Regelungen der §§ 80 bis 88 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB). Vielmehr finden sich diese in den Stiftungsgesetzen der einzelnen Bundesländer. Die einzelnen Landesstiftungsgesetze enthalten zum Teil identische Pflichten, aber divergieren in einigen Punkten auch deutlich voneinander. So enthalten zwar alle Stiftungsgesetze der Länder Pflichten zur Anzeige bestimmter Sachverhalte und der Übermittlung bestimmter Informationen sowie auch zur Vorlage bestimmter Dokumente, insbesondere der Jahresrechnung. Ausdrückliche Pflichten zur Erteilung von Auskünften finden sich hingegen nur in einigen Stiftungsgesetzen. Unterschieden werden kann insoweit zwischen Informations-, Einsichts-, Unterrichtungs- und Auskunftspflichten gegenüber den Stiftungsbehörden.

Der Begriff „Auskunftspflichten“ ist nicht im engsten Wortsinne zu verstehen. Er umfasst nicht nur solche Pflichten, die in den entsprechenden Gesetzen ausdrücklich als Pflicht zur Auskunftserteilung bezeichnet sind, sondern auch solche, die eine Pflicht zur Anzeige bestimmter Sachverhalte oder die Mitteilung bestimmter Informationen beinhalten. Ebenso fallen unter den Begriff auch solche Pflichten, die als Pflichten zur Vorlage bestimmter Dokumente formuliert sind.

Außer derartigen „direkten“ Auskunftspflichten bestehen auch „indirekte“ Auskunftspflichten. In diesen Fällen sind im Gesetz nicht ausdrücklich Pflichten zur Auskunftserteilung oder Vorlage formuliert, sondern es werden Informations-, Einsichts-, Unterrichtungs- bzw. Auskunftsrechte von Behörden normiert. Auch diesen behördlichen Rechten ist zu entsprechen und insoweit Auskunft zu erteilen.

Anzeige- / Mitteilungspflichten

In allen Landesstiftungsgesetzen ist die Führung eines Stiftungsverzeichnisses vorgesehen.

Die sich hieraus ergebenden Anzeige- und Mitteilungspflichten für Stiftungen sind in den verschiedenen Landesstiftungsgesetzen unterschiedlich geregelt. Daneben gibt es in einigen Bundesländern weitere Anzeige- und Mitteilungspflichten gegenüber der Stiftungsaufsicht. Die

Anzeige und Mitteilungspflicht	Bundesland
Mitteilung hinsichtlich der in das Stiftungsverzeichnis aufzunehmenden Angaben	Brandenburg Hamburg Rheinland-Pfalz Saarland Sachsen Thüringen
Unverzügliche Mitteilung aller Änderungen der Angaben im Stiftungsverzeichnis	Brandenburg Hamburg Rheinland-Pfalz Sachsen Thüringen (1 Monat) Hessen Nordrhein-Westfalen
Anzeige der Zusammensetzung der Stiftungsorgane und deren Änderung	alle Bundesländer
Anzeige von Adresse und deren Änderung	Berlin Mecklenburg-Vorpommern
Anzeige von Anschriftenänderung	Baden-Württemberg Niedersachsen
Anzeige bei Veräußerung oder Belastung von Grundstücken, Aufnahme von Bürgschaften	Baden-Württemberg Nordrhein-Westfalen
Anzeige bei Aufnahme von Darlehen, Verbindlichkeiten	Baden-Württemberg Schleswig-Holstein

Tabelle auf S. 78 zeigt die wichtigsten Pflichten und in welchen Bundesländern diese bestehen.

Vorlagepflichten

Die Stiftungsgesetze aller Bundesländer enthalten Pflichten zur Vorlage einer Jahresrechnung nebst einem Bericht über die Erfüllung des Stiftungszwecks. Während die Jahresrechnung in Bremen nur auf Verlangen einzureichen ist, besteht in allen anderen Landesstiftungsgesetzen eine generelle Vorlagepflicht. Es variieren allerdings von Bundesland zu Bundesland die Zeiträume nach Abschluss des Geschäfts- / Rechnungsjahres bzw. Kalenderjahres, innerhalb derer die Dokumente der Stiftungsbehörde vorzulegen sind, zwischen vier und zwölf Monaten.

Zeitraum in Monaten	4	5	6	8	9	12
Bundesland	Berlin*	Niedersachsen	Baden-Württemberg Bayern Brandenburg Hamburg*	Berlin*	Hessen Mecklenburg-Vorpommern Rheinland-Pfalz Thüringen Hamburg*	Nordrhein-Westfalen Sachsen-Anhalt
			Saarland Sachsen			

* In Berlin beträgt der Zeitraum der Vorlagepflicht bei Prüfung der Jahresrechnung durch einen Wirtschaftsprüfer 8, sonst 4 Monate; in Hamburg 9, sonst 6 Monate.

In einigen Landesstiftungsgesetzen sind darüber hinaus noch allgemeine Pflichten zur Vorlage von Akten und Unterlagen auf Verlangen der Stiftungsbehörde festgeschrieben.

Auskunftspflichten

Ausdrückliche Pflichten zur Erteilung von Auskünften finden sich nur in einigen Bundesländern. Dabei handelt es sich um die Bundesländer, in denen auch ausdrücklich Pflichten zur Vorlage von Unterlagen normiert sind.

Auskunfts- / Unterrichtungsrechte Stiftungsbehörden

In den anderen Stiftungsgesetzen sind im Gegensatz dazu nicht Pflichten der Stiftungen, sondern Rechte der Stiftungsbehörden normiert. In diesen Fällen haben die Stiftungsbehörden das Recht, sich über Angelegenheiten der Stiftungen zu informieren und diese zu prüfen. Insoweit kann die Behörde ergänzende Auskünfte einholen, Unterlagen anfordern und

einsehen. Diesen Rechten der Stiftungsbehörden haben die Stiftungen zu entsprechen, sodass letztlich auch insoweit eine Pflicht zur Auskunftserteilung und Vorlage von Unterlagen besteht.

Was bedeutet „rasche“ Erfüllung dieser Pflichten?

Die Formulierung unterscheidet sich etwa von der im Grundsatz 3 gewählten Formulierung, dass das Rechnungswesen „zeitnah“ die wirtschaftliche Lage der Stiftung abbildet. Rasch ist so zu verstehen, dass die Erfüllung so schnell wie möglich, jedenfalls aber immer innerhalb eines vom Gesetz vorgegebenen Zeitraumes zu erfolgen hat. Sofern das Gesetz wie in den meisten Fällen von „unverzüglicher Anzeige“ spricht, sollten die entsprechenden Angaben spätestens innerhalb von zwei Wochen nach dem anzugegenden Ereignis bei der Stiftungsbehörde vorliegen. Insoweit ist die in § 121 BGB enthaltene gesetzliche Definition von „unverzüglich“ heranzuziehen, wonach „unverzüglich“ „ohne schuldhaftes Zögern“ bedeutet. Hierzu hat die Rechtsprechung einen Zeitraum von zwei Wochen als Obergrenze angenommen.

Sind die gesetzlichen Zeitvorgaben zur Erfüllung der Auskunftspflichten großzügiger bemessen, etwa einen oder mehrere Monat(e), so sollte die Anzeige in jedem Fall rechtzeitig vor Ablauf dieser Frist erfolgen.

Was ist unter „vollständig“ zu verstehen?

Im Hinblick auf die Auskunftspflichten bedeutet dies, dass der Behörde alle die Angaben, Informationen und Unterlagen (ggf. mit Anlagen) zu übermitteln sind, die gesetzlich gefordert werden. Diese sollten dabei so detailliert und umfassend erfolgen, dass sich für die Stiftungsbehörde ohne Weiteres ein klares und eindeutiges Bild ergibt. Die Auskünfte und Informationen sollten möglichst so gestaltet sein, dass sich für die Stiftungsbehörde nicht die Notwendigkeit für Rückfragen ergibt.

Empfehlungen

Die Stiftungsorgane müssen sich, unabhängig davon, ob Auskunftspflichten auch in die Satzung übernommen wurden, über die für sie bestehenden Auskunftspflichten informieren. Darüber hinaus ist die Organisation der Stiftung so einzurichten, dass es für die Stiftung möglich ist, die gesetzlichen Auskunftspflichten auch tatsächlich „rasch“ und „vollständig“ zu erfüllen. Dies ist auch von der Größe der Stiftung abhängig. So ist es großen Stiftungen einfacher möglich, durch entsprechende Personalressourcen die Erfüllung zu gewährleisten. Aber auch bei kleineren Stiftungen sind entsprechende organisatorische Vorkehrungen zu treffen.

Keineswegs kann die Tatsache, dass es sich um eine kleine Stiftung handelt, in der nur wenige Organmitglieder tätig sind, eine Verletzung der Auskunftspflichten entschuldigen.

Insoweit müssten sich die Stiftungen überlegen, ggf. auf externe Hilfe für die Erfüllung ihrer Pflichten zurückzgreifen. Dadurch lässt es sich z.B. auch einrichten, dass der Stiftungsbehörde für etwaige Rückfragen stets ein kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung steht.

www.kpmg.de/stiftungen

Grundsatz 8

Die Mitglieder der Stiftungsorgane handeln informiert, integer und verantwortungsvoll. Ehrenamtlich tätige Organmitglieder sind trotz ihrer übrigen Verpflichtungen bereit, die erforderliche Zeit und Sorgfalt für die Stiftungsarbeit zur Verfügung zu stellen.

Erläuterung
von Prof. Dr. Burkhard Küstermann
und Felix Müller-Stüler

Praxisstimme von Ulrich E. Deissner 85

Praxisstimme von Prof. Dr. Michael Göring 86

Beratersicht von Gunhild Peiniger 87

Grundsatz 8: **Integrität und informiertes Handeln**

Erläuterung

von Prof. Dr. Burkhard Küstermann, LL.M., stv. Generalsekretär, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin (bis Mai 2014) und Felix Müller-Stüler, Rechtsanwalt und Stiftungsberater (DSA), Vorstandsvorsitzender, Bürgerstiftung Potsdam

Die Mitglieder der Stiftungsorgane handeln informiert

Es sagt sich so leicht: „Die Stiftungsorgane handeln informiert.“ Bei genauerer Betrachtung wird jedoch deutlich, welche Herausforderungen sich hinter diesem Grundsatz verbergen: Das Stiftungskapital ist sicher und ertragbringend anzulegen. Das Steuerrecht fordert die Beachtung der Grundsätze des Gemeinnützigeitsrechts. Durch gezieltes Fundraising sind weitere Spenden einzuwerben. Für die Verwendung der Mittel bedarf es verlässlicher Förderpartner. Die Ergebnisse der Stiftungsarbeit sind öffentlichkeitswirksam aufzubereiten. Kurz: In sämtlichen Bereichen des Stiftungshandelns ist eine fundierte Grundlage für anstehende Entscheidungen notwendig.

Insbesondere für ehrenamtliche Organmitglieder in kleineren Stiftungen stellt sich die Frage, wie die knappe Ressource Zeit und die häufig begrenzten Stiftungsmittel so genutzt werden können, dass ein informiertes Stiftungshandeln möglich ist. Strategische Überlegungen sind hier unerlässlich. So können z.B. bei der Besetzung der Gremien unterschiedliche Kompetenzen (fachlich ausgewiesene Experten, Steuerberater, Öffentlichkeitsarbeiter etc.) eingebunden und Zuständigkeiten auf verschiedene Köpfe verteilt werden. Fortbildungen, z.B. im Rahmen der Deutschen StiftungsAkademie, können gewährleisten, dass vorhandenes Wissen stetig aktualisiert und erweitert wird. Fehlt die Expertise in den Gremien, so kann ggf. erforderliches Wissen von externen Fachleuten eingebunden werden. Einen niedrigschwülligen Informationsgewinn ermöglicht z.B. die Mitgliedschaft im Bundesverband Deutscher Stiftungen. Letztlich sollte die Stiftung durch verlässliche Partner vor Ort (z.B. örtliche

Banken) und durch eine themenspezifische Vernetzung (etwa in den Arbeitskreisen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen) erforderliches Wissen generieren, um ein informiertes Handeln zu gewährleisten.

Mit wachsender Komplexität der Stiftungsorganisation, insbesondere durch hauptamtliches Personal, wachsen auch die Herausforderungen für ein informiertes Handeln der Stiftungsorgane: Informationsaufbereitung, Informationsfluss und Informationsverständnis sind in diesem Zusammenhang wesentliche Schlagworte. Die maßgeblichen Informationen sind zunächst durch die Mitarbeiter der Stiftung so aussagekräftig aufzubereiten, dass sie als Entscheidungsgrundlage für die Gremienmitglieder dienen können. Aus der Satzung, den Geschäftsordnungen oder der alltäglichen Praxis ergibt sich, wem die in dieser Weise bearbeiteten Informationen weiterzuleiten sind. Letztlich müssen die Entscheidungsträger ein Verständnis für die zur Verfügung gestellten Informationen haben. Das kann z.B. bei fachfremden Organmitgliedern oder bei der Aufbereitung von Zahlenwerken problematisch sein und ist daher bereits bei der Informationsaufbereitung mit zu bedenken. Fortbildungen oder Inhouse-Schulungen können sich eignen, um in der Stiftung die notwendige Kompetenz auf- oder auszubauen.

Die Mitglieder der Stiftungsorgane handeln integer und verantwortungsvoll

Organmitglieder einer rechtsfähigen Stiftung bilden keinen eigenen Willen, sondern füllen den Willen des Stifters mit Leben, den er in der Satzung niedergelegt hat. Sie sind Sachwalter eines eigenständigen und für sie fremden Vermögens. Dieser Umstand verlangt ein integeres (lateinisch für unberührt, unversehrt) und verantwortungsvolles Handeln.

Vielfach haben Stiftungen in ihren Geschäftsordnungen Regelungen getroffen, um ein integeres Handeln der Gremienmitglieder zu gewährleisten. Hierzu zählen z.B. die Forderung nach einer strikten Trennung der Mitgliedschaft in Vorstand und Kontrollorgan sowie die Forderung, alle Entscheidungen allein nach den in der Satzung niedergelegten Werten zu treffen oder bei Entscheidungen, die die eigene Person betreffen, nicht mitzuwirken. Als *ultima ratio* sehen Stiftungssatzungen vielfach vor, dass Gremienmitglieder, die nicht integer handeln, abberufen werden können. In einem umfassenderen Good Governance-Kodex kann die Stiftung für sich selbst die Werte definieren, an denen sich die Handlungen ausrichten sollen und so eine Basis für ein gemeinsames Werteverständnis schaffen.

Die von den Stiftungsorganen getroffenen Entscheidungen prägen vielfach auch die Wahrnehmung der Stiftung in der Öffentlichkeit. Dies ist

insbesondere für Stiftungen relevant, die Spenden einwerben möchten. Zum Verantwortungsbewusstsein sollte es daher auch gehören, Entscheidungen zeitnah zu fällen, Entscheidungen gegenüber Antragstellern schriftlich zu begründen und auf die konsequente Umsetzung getroffener Entscheidungen zu achten.

Erwartungen an ehrenamtliche Organmitglieder

Die Ausführungen machen deutlich: Ein informiertes, integeres und verantwortungsvolles Handeln der Stiftungsorgane kostet Zeit. Zeit, die für die Qualität der Stiftungsarbeit eine wesentliche Rolle spielt. Der Grundsatz verlangt, dass auch ehrenamtlich tätige Organmitglieder trotz ihrer übrigen Verpflichtungen bereit sind, die erforderliche Zeit und Sorgfalt für die Stiftungsarbeit zur Verfügung zu stellen. Bei aller Euphorie zum Zeitpunkt der Stiftungsgründung sollte sich Stifterin und Stifter daher genau überlegen, ob es ihnen perspektivisch gelingen wird, eine zweite Generation von Organmitgliedern zu gewinnen, die bereit sind, die vielfältigen Aufgaben, die mit einer verantwortungsvollen Stiftungsverwaltung verbunden sind, wahrzunehmen. Ggf. sollten sie sich überlegen, ob nicht eine Treuhandstiftung, z.B. unter dem Dach einer Bürgerstiftung, oder ein Stiftungsfonds die geeignetere Lösung ist, die eigenen gemeinwohlorientierten Ziele langfristig zu verfolgen.

www.stiftungen.org

<http://potsdamer-buergerstiftung.com>

Praxisstimme

von Ulrich E. Deissner, Vorstandsvorsitzender, Bürgerstiftung Braunschweig

Als wir 2003 die Bürgerstiftung Braunschweig gegründet haben, gab es die Niederschrift der Grundsätze guter Stiftungspraxis noch nicht. Für mich als Vorstandsvorsitzenden im Ausklingen meines Berufslebens standen aber von Beginn an die Verantwortung und die zeitliche Belastung im Vordergrund.

Als Geschäftsmann habe ich meine Stiftungsarbeit so angelegt, als würde ich für meinen eigenen Betrieb arbeiten – mit derselben Vorsicht bei finanziellen Entscheidungen, mit wohlüberlegten, vielfach diskutierten Ausgabenbeschlüssen, mit Entscheidungen in strategischen Fragen und auch mit demselben Herzblut. Meine Vorstandskolleginnen und -kollegen waren mir dabei immer zur Seite, die besten Ratgeber und nur mit Mehrheit haben wir nach oft langen Diskussionen Beschlüsse umgesetzt. Das ist bis heute so, und darüber bin ich sehr froh. Nur wenn

verschiedene Menschen Entscheidungen durchdenken, kommt man zum bestmöglichen Ergebnis.

Inzwischen haben wir die Grundsätze guter Stiftungspraxis in die Geschäftsordnung des Vorstandes der Bürgerstiftung Braunschweig aufgenommen und richten unser Handeln danach aus. Ich bin jetzt nur noch zeitweise im eigenen Betrieb tätig, und der Schwerpunkt liegt auf der Stiftungsarbeit. Die Erkenntnis der vergangenen Jahre ist, dass man sich auf Arbeitsgebiete, Projekte und Interessenschwerpunkte konzentrieren muss. Man kann nicht alles können und vor allem nicht leisten. Besonders wichtig ist es daher, kompetente Partner zu finden, die im Vorstand mitarbeiten oder dem Vorstand nahestehen und ihn beraten. Nur wer Arbeit aufteilen kann und sich dabei gegenseitig aufeinander verlassen kann, ist in einer so anspruchsvollen ehrenamtlichen Tätigkeit erfolgreich.

www.buergerstiftungbraunschweig.de

Praxisstimme

von Prof. Dr. Michael Göring, Vorstandsvorsitzender, ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, Hamburg

Der gute Ruf der gemeinnützigen Stiftungen hängt sehr wesentlich von jeder handelnden Person im Stiftungswesen ab. Daher sind die verantwortlichen Gremien mit großer Sorgfalt zu besetzen. Bei uns in der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius hat der Stifter Gerd Bucerius selbst kurz vor seinem Tod Manfred Lahnstein zum Kuratoriumsvorsitzenden ernannt. Er leitet das 13-köpfige Kuratorium, das sich bei Ausscheiden einzelner Mitglieder (Altersgrenze: 75 Jahre, außer bei den vom Stifter selbst noch ernannten Mitgliedern) auf Vorschlag aus dem Kreis der Kuratoren um neue Mitglieder ergänzt. Dabei steht allein die Persönlichkeit des Kandidaten und zukünftigen Mitglieds im Mittelpunkt, dessen Kompetenz und Erfahrung.

Jeder Kurator kann Anträge initiieren, alle Kuratoren bringen ihr Wissen bei den Beratungen ein. Sollte aufgrund der Mitgliedschaft in anderen Gremien ein Kurator einen etwaigen Interessenkonflikt sehen, zieht er sich vor der endgültigen Befassung und Entscheidung aus der Diskussion um den Antrag zurück.

Die Satzungsbereiche der ZEIT-Stiftung (Wissenschaft und Forschung, Kunst und Kultur, Bildung und Erziehung), die Schwerpunkte (Jura, Integration und Global Governance) und die speziellen Kenntnisse im Bereich der Vermögensverwaltung sind im Kuratorium vertreten. Dessen Aufgabe ist es auch, den Vorstand zu bestellen.

Der Vorstand versucht, die zeitliche Belastung der ehrenamtlichen Kuratoren möglichst gering zu halten. Zwei Kuratoriumssitzungen im Jahr sind bei uns die Regel. Die Aufgaben des Kuratoriums konzentrieren sich dabei auf die „großen“ Anträge und die Ausrichtung (*policy*) der langfristigen Stiftungstätigkeit. Seit Jahren herrscht eine hohe Sitzungsdisziplin: Es kommen nahezu immer *alle* Kuratoren zur Sitzung, auch der heute 94-jährige Helmut Schmidt.

Der Ideenreichtum, die Anregungskraft, Unabhängigkeit, Erfahrung und Entscheidungsfreude der Kuratoren ist ein hohes Gut. Ihre Integrität, ihr Ruf bestimmen wesentlich den Ruf der Stiftung. Hier sollten stets höchste Ansprüche gestellt werden.

www.zeit-stiftung.de

Beratersicht

von Gunhild Peiniger, Geschäftsführerin, PP Business Protection GmbH, Hamburg

Um die Grundsätze guter Stiftungspraxis im Stiftungsalltag mit Leben zu füllen, ist ein fortwährender Abgleich des Wertesystems mit dem eigenen Handeln erforderlich. Stiftungsorgane müssen dafür unbestechlich sein und über feste, tief verankerte, positive Werte verfügen.

Organe repräsentieren die Stiftung und übernehmen die durch die Satzung zugewiesenen Aufgaben. Sie sind zur Beachtung der Stiftungssatzung sowie aller gesetzlichen Vorschriften verpflichtet. Oft müssen unter Zeitdruck Entscheidungen getroffen werden, die hohe Risiken mit sich bringen und von großer finanzieller Tragweite sind. Nicht immer können zudem delegierte Aufgaben akribisch geprüft und kontrolliert werden.

Die Stiftungsorgane haben für die dauernde und nachhaltige Verwirklichung des Stiftungszwecks zu sorgen. Sie sind zur ordnungsgemäßen Verwaltung des Stiftungsvermögens verpflichtet. In der Satzung, einer Geschäftsordnung oder den Anstellungsverträgen können die Pflichten näher konkretisiert werden. Verstöße gegen Rechtsnormen müssen vermieden werden, wie z.B.:

- » unzutreffende Ausstellung von Spendenbescheinigungen (Zuwendungsbestätigungen) oder fehlerhafte Verwendung der zugewandten Mittel,
- » Verletzung der steuerlichen oder sozialversicherungsrechtlichen Aufzeichnungs- oder Buchführungspflichten oder der dazugehörigen Erklärungspflichten,
- » mangelnde finanzielle Vorsorge zur Zahlung fälliger Steuern oder Versicherungsbeiträge.

Beispiele für allgemeine Vorstandspflichten sind:

- » die Aufbau- und Ablauforganisation der Stiftung an den Stiftungszielen auszurichten,
- » alle sinnvollen Möglichkeiten auszuschöpfen, um einen der Stiftung drohenden Schaden abzuwenden oder deren wirtschaftlichen Niedergang zu verhindern,
- » sparsame, Ertrag bringende Verwaltung des Stiftungsvermögens,
- » die fehlerfreie Beratung von Stiftungswilligen und
- » die korrekte Realisierung von Bauvorhaben.

Hierbei ist zu beachten, dass sich das Stiftungsorgan bei einem Mangel an Befähigung oder Erfahrung nicht entlasten kann; es muss für die übernommene Geschäftsaufgabe über die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Dies gilt insbesondere auch für ehrenamtlich tätige Organe.

Das Ehrenamtsstärkungsgesetz, welches rückwirkend zum 1. Januar 2013 in Kraft getreten ist, macht steuerliche Vorschriften besser handhabbar und gewährt Stiftungen eine höhere zeitliche Flexibilität bei der Verwendung ihrer Mittel. Darüber hinaus wird die zivilrechtliche Haftung für ehrenamtlich für den Verein tätige Mitglieder beschränkt. Sie haften nur bei Vorsatz und grober Fahrlässigkeit. Eine solche Haftungsbeschränkung galt bisher nur für Mitglieder des Vorstands. Dies stärkt einerseits das Ehrenamt, geht haftungsrechtlich jedoch zu Lasten der Stiftung, da diese sich nicht in Fällen von Vermögensschäden aufgrund einfacher und mittlerer Fahrlässigkeit bei den ehrenamtlichen Vorständen schadlos halten kann.

Die dargestellten Rechte und Pflichten und die damit im Zusammenhang stehenden Haftungsrisiken können durch verschiedene Vorkehrungen auf ein vertretbares Maß reduziert werden. Hierbei steht die Zusammenarbeit mit sachverständigen Beratern wie Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern im Vordergrund. Weitere Risikobegrenzung sollte durch die kontinuierliche Fortbildung der Stiftungsgänge und Mitarbeiter erfolgen. Als weitere Lösungsmöglichkeit ist der Abschluss entsprechender Versicherungen zu empfehlen. Man unterscheidet zwischen einer Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung und einer sogenannten D&O-Versicherung (Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung nur für Stiftungsgänge).

www.pp-business.de

Grundsatz 9

Mitglieder von Kontroll- und Beratungsgremien sind grundsätzlich unabhängig von den für die operative Tätigkeit verantwortlichen Organen und werden von diesen umfassend und wahrheitsgemäß informiert.

Erläuterung von Mathias Wendt	91
Praxisstimme von Renate Bähr	93
Praxisstimme von Dr. Gesa Schönberger	94
Praxisstimme von Hans Eike von Oppeln-Bronikowski	95
Beratersicht von Mathias Wendt	95

Grundsatz 9: **Unabhängigkeit der Organmitglieder**

Erläuterung

von Mathias Wendt, Senior Manager, KPMG AG, Köln

Als wesentliche Voraussetzungen für eine funktionsfähige Überwachung und sachgerechte Beratung der für die operative Tätigkeit verantwortlichen Stiftungsorgane hebt Grundsatz 9 die Unabhängigkeit und Informiertheit der Mitglieder der Kontroll- und Beratungsgremien hervor.

Historisch ist die Entwicklung der Anforderung, dass die Mitglieder von Kontroll- und Beratungsgremien unabhängig sein sollen, eng mit den Besonderheiten des angelsächsischen Systems der Führung und Überwachung von Kapitalgesellschaften durch einen einheitlich strukturierten Verwaltungsrat (*Board of Directors*) verbunden. Mitglieder dieses Gremiums sind sowohl die für die operative Geschäftsführung als auch die für die Überwachung der operativen Geschäftsführung zuständigen Personen. Dieses monistische System weist gegenüber dem in Deutschland traditionell vorherrschenden dualistischen Führungssystem mit der organisatorischen Trennung zwischen dem für die operative Geschäftsführung zuständigen Vorstand und dem für die Überwachung des Vorstandes zuständigen Aufsichtsgremium ein erhöhtes Risiko für das Entstehen von Interessenkonflikten bei einzelnen Mitgliedern des Gremiums auf. Vor diesem Hintergrund ist die Anforderung der Unabhängigkeit der für die Unternehmensüberwachung verantwortlichen Personen entstanden (vgl. Thomas Kremer, in: Henrik-Michael Ringleb; Thomas Kremer; Marcus Lutter; Axel von Werder: Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex. 4. Auflage. München 2010, Rdnr. 1030).

Stärker konkretisiert wurde die Forderung nach Unabhängigkeit der Mitglieder des Beratungs- und Kontrollgremiums durch die Empfehlung der Europäischen Union zu den Aufgaben der nicht geschäftsführenden Direktoren/Mitglieder des Aufsichtsrats sowie zu den Ausschüssen des Verwaltungs-/Aufsichtsrats vom 15. Februar 2005. Danach sollen die

Überwachungsgremien angesichts des Fehlens einer allgemeingültigen Definition grundsätzlich selbst festlegen, was unter dem Begriff Unabhängigkeit zu verstehen ist. Genannt werden in diesem Zusammenhang allerdings diverse Regelbeispiele, die die Unabhängigkeit von Mitgliedern eines Überwachungsgremiums näher beschreiben (ebd., Rdnr. 1032).

Des Weiteren werden in der EU-Empfehlung vom 15. Februar 2005 aus dem Grundsatz der Unabhängigkeit einige konkrete Anforderungen an Mitglieder von Überwachungsgremien abgeleitet. Mitglieder eines Überwachungsgremiums sind danach verpflichtet,

- » unter allen Umständen ihre Unabhängigkeit in Bezug auf Bewertung, Entscheidung und Handeln zu wahren,
- » keine unangemessenen Vergünstigungen anzustreben oder entgegenzunehmen, die als Gefährdung ihrer Unabhängigkeit angesehen werden könnten,
- » die eigene ablehnende Haltung klar zum Ausdruck zu bringen, wenn ein Beschluss des Verwaltungs- oder Aufsichtsrats ihrer Meinung nach der Gesellschaft schaden könnte.

Angelehnt an die EU-Empfehlung vom 15. Februar 2005 wurde in den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) unter Ziffer 5.4.2 folgende Spezifizierung für die Anforderung der Unabhängigkeit von Aufsichtsräten in Aktiengesellschaften aufgenommen: „Ein Aufsichtsratsmitglied ist im Sinne dieser Empfehlung insbesondere dann nicht als unabhängig anzusehen, wenn es in einer persönlichen oder einer geschäftlichen Beziehung zu der Gesellschaft, deren Organen, einem kontrollierenden Aktionär oder einem mit diesem verbundenen Unternehmen steht, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann.“

Zu berücksichtigen ist indes, dass sich der DCGK in erster Linie an börsennotierte Aktiengesellschaften richtet. Zudem sind bei Stiftungen familiäre, geschäftliche und sonstige Beziehungen in der Gremienarbeit sehr üblich. Aufgrund der zumindest teilweise ähnlichen Problemstellungen bietet der DCGK jedoch auch für Stiftungen einen Rahmen, an dem sich die zur Umsetzung des Grundsatzes 9 erforderliche stiftungsspezifische Festlegung der Anforderungen an die Unabhängigkeit der Mitglieder der Kontroll- und Beratungsgremien orientieren kann.

Neben dem Unabhängigkeitsgrundsatz betont Grundsatz 9 das Erfordernis der umfassenden Information des Kontroll- und Beratungsgremiums. Auch hierzu bietet sich eine Orientierung an den entsprechenden Regelungen des DCGK (Ziffer 3.4) an. Danach soll der Vorstand den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen

relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance informieren und auf die Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen eingehen. Besonders hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang, dass der Aufsichtsrat die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher festlegen soll. Umgesetzt werden kann diese Anforderung auch in Stiftungen durch die Erarbeitung und den Erlass einer an den Vorstand gerichteten Informationsordnung seitens der Mitglieder des Aufsichtsgremiums.

www.kpmg.de/stiftungen

Praxistimme

von Renate Bähr, Geschäftsführerin, Stiftung Weltbevölkerung, Hannover

Damit eine Stiftung ihre Tätigkeit kontinuierlich optimieren kann, sind unabhängige Kontroll- und Beratungsgremien unabdingbar. Die Gremien sollten mit Fachleuten besetzt sein, die über eine breit gefächerte Expertise verfügen. Beides ist bei der Stiftung Weltbevölkerung der Fall.

In unserem zehnköpfigen Vorstand sind renommierte Experten, Unternehmer, Medienschaffende und Wirtschaftsfachleute vertreten. Das Spektrum reicht vom stellvertretenden Leiter der Bevölkerungsabteilung der Vereinten Nationen über den langjährigen Präsidenten des Bundesverbandes Deutscher Zeitungsverleger bis zum ehemaligen Vertreter der Europäischen Kommission in Uganda.

Eine Amtsperiode dauert vier Jahre und kann einmal verlängert werden. Kontinuität im Vorstand ist durch die beiden Stiftungsgründer und Unternehmer Erhard Schreiber und Dirk Roßmann gegeben, die seit mehr als zwanzig Jahren aktiv im Vorstand mitarbeiten, da die Rotationsregelung auf sie nicht zutrifft. Beide haben auch die Stiftungsprojekte in Afrika und Asien mehrfach besucht, um sich ein eigenes Bild von der Arbeit vor Ort zu machen und so das Wirken der Stiftung besser beurteilen zu können. Durch dieses breit gefächerte Fachwissen kann der Vorstand die Arbeit der Stiftung in allen Bereichen kritisch begleiten und überwachen.

Unterstützt und fachlich beraten wird der Vorstand vom Kuratorium der Stiftung Weltbevölkerung. Dieses besteht aus anerkannten Persönlichkeiten und internationalen Experten des öffentlichen Lebens wie Alfred Biolek, Prof. Dr. Margot Käßmann, Prof. Dr. Klaus Töpfer sowie Prof. Dr. Ernst Ulrich von Weizsäcker.

Als Geschäftsführerin arbeite ich eng mit dem Vorstand und dem Kuratorium zusammen. Über die halbjährlichen Vorstands- und Kuratoriums-

sitzungen hinaus ermöglichen regelmäßige schriftliche Updates über die laufenden Aktivitäten und Planungen den Gremienmitgliedern auch, durch Nachfragen und Anregungen zur Weiterentwicklung der Stiftung beizutragen. Denn Mitglieder der Aufsichts- und Beratungsorgane sind nicht nur „Kontrolleure“, sondern vielmehr Berater mit einer außerhalb der Stiftungsarbeit gewonnenen Expertise und Sichtweise. Gerade der zwischen den Vorstandssitzungen stattfindende informelle konstruktive Austausch hilft sehr, die Stiftungsziele effizient zu erreichen und auf Zukunftstrends rechtzeitig reagieren zu können.

Selbstverständlich üben sowohl Vorstand als auch Kuratorium ihre Tätigkeiten ehrenamtlich aus und sind auch dadurch unabhängig.

www.weltbevoelkerung.de

Praxisstimme

von Dr. Gesa Schönberger, Geschäftsführerin, Dr. Rainer Wild-Stiftung, Stiftung für gesunde Ernährung, Heidelberg

Die Dr. Rainer Wild-Stiftung ist operativ tätig. Sie arbeitet wissenschaftlich auf dem Gebiet der gesunden Ernährung. Die Stiftung hat zwei Gremien: einen Vorstand und ein Kuratorium. Da das Kuratorium den Vorstand in wesentlichen Fragen der Verwirklichung des Stiftungszwecks berät, ist es für uns wichtig, dass unser Kuratorium das Thema gut kennt. Deshalb sieht die Satzung vor, dass die Kuratoren aus verschiedenen ernährungsrelevanten Tätigkeitsbereichen kommen und sich mit den Zielen der Stiftungsarbeit identifizieren können. Das Kuratorium ist bewusst interdisziplinär zusammengesetzt und besteht derzeit überwiegend aus Wissenschaftlern und Personen mit großer Nähe zur Wissenschaft. Das Kuratorium berät nicht nur den Vorstand, sondern auch die Geschäftsführung.

Die Trennung von operativen und beaufsichtigenden Personen ist in unserer Satzung klar verankert. Dort heißt es, dass Mitglieder der Geschäftsführung nicht zugleich Mitglieder des Vorstandes und des Kuratoriums sein dürfen. Beide Gremien, Vorstand und Kuratorium, sind ehrenamtlich tätig. In der täglichen Arbeit der Stiftung gibt es keine Ehrenamtlichen.

Gremiensitzungen finden bei uns nur einmal jährlich statt. Der Stifter, Prof. Dr. Rainer Wild, steht diesen Sitzungen vor. Zwischen den Sitzungen werden Vorstand und Kuratoren per E-Mail oder Post über Programme und Neuerscheinungen der Stiftung informiert – je nach Thema auch sehr engmaschig. Der Austausch zwischen Vorstandsvorsitzendem und Geschäftsführung ist bei uns täglich möglich.

www.gesunde-ernaehrung.org

Praxisstimme

von Hans Eike von Oppeln-Bronikowski, Vorstandsvorsitzender, Ruck-Stiftung des Aufbruchs, Berlin

Bei der Ruck-Stiftung des Aufbruchs handelt es sich um eine kleine Stiftung, was ihre Kapitalausstattung betrifft. Wir sind operativ tätig und verwirklichen unsere Projekte in Kooperation mit anderen Stiftungen und gemeinnützigen Einrichtungen. Wir werben kontinuierlich Spendenmittel ein. Diese Aspekte haben zur Folge, dass

- » unsere Kontroll- und Beratungsgremien sich mit und neben dem Vorstand für eine breite Unterstützung der Stiftung und ihrer Projekte einsetzen,
- » unser Aufsichtsrat eine besondere Verantwortung auch gegenüber unseren Kooperationspartnern wahnimmt, indem er sich monatlich detailliert schriftlich von der Geschäftsstelle über sämtliche Stiftungsaktivitäten, insbesondere aktuelle Projekte, unterrichten lässt.

Sorgsamkeit und Transparenz dienen unseren Mitarbeitern und unseren Partnern, aber auch allen in den Gremien engagierten Persönlichkeiten, die es sich nicht leisten können, durch Missmanagement, finanzielle Inkorrekttheiten und inadäquates Fundraising selbst in die öffentliche Kritik zu geraten. Der Schaden für alle Beteiligten wäre unermesslich. Deshalb entspricht die persönliche, finanzielle und wirtschaftliche Integrität unseres Handelns dem Standard der Ruck-Stiftung des Aufbruchs.

www.ruckstiftung.de

Beratersicht

von Mathias Wendt, Senior Manager, KPMG AG, Köln

Im Rahmen der 2010 vom Bundesverband Deutscher Stiftungen veröffentlichten Studie „Führung, Steuerung und Kontrolle in der Stiftungspraxis“ gaben 23 Prozent der Stiftungen an, über kein zusätzliches stiftungsinternes Aufsichtsgremium zu verfügen. In vielen Fällen wird ein Aufsichtsgremium offensichtlich wegen der Existenz der staatlichen Stiftungsaufsicht nicht für erforderlich gehalten oder wegen der geringen Stiftungsgröße als entbehrlich betrachtet.

Die Funktionstrennung zwischen der operativen Geschäftsführung und der für die Überwachung der Geschäftsführung zuständigen Personen ist bei Stiftungen im Vergleich zur Privatwirtschaft weniger stark ausgeprägt. So gaben in der oben genannten Studie 24 Prozent der Stiftungen an, dass Mitglieder ihres Aufsichtsorgans zugleich dem Leitungsorgan an-

gehören. Mit zunehmendem Stiftungsvermögen erhöhen sich jedoch die Komplexität sowie der Umfang der Stiftungsarbeit und damit auch der erforderliche zeitliche Aufwand für die Mitglieder der Stiftungsgremien. Dementsprechend nehmen die Anforderungen an die Professionalität der Stiftungsgremien zu. In diesem Zusammenhang ist für die Mitglieder von Kontroll- und Beratungsgremien neben der persönlichen und fachlichen Qualifikation insbesondere die Unabhängigkeit von den für die operative Tätigkeit verantwortlichen Organen als eine zentrale Anforderung und zugleich als eine wesentliche Voraussetzung für eine wirksame Überwachung anzusehen. Gefördert wird die Unabhängigkeit des Überwachungsgremiums insbesondere durch eine strikte organisatorische Trennung zwischen dem geschäftsführenden Gremium und dem Überwachungsgremium sowie durch eine stiftungsspezifische Festlegung der konkreten Anforderungen an die Unabhängigkeit von Mitgliedern des Beratungs- und Kontrollgremiums.

Im Rahmen der erwähnten Studie wurde deutlich, dass nur etwa 50 Prozent aller Stiftungen, die an der Befragung teilgenommen haben, das Problem der Befangenheit von Gremienmitgliedern bei der Mitwirkung an Entscheidungen überhaupt wahrnehmen und über angemessene Regelungen zum Umgang mit Interessenkonflikten verfügen, die in den entsprechenden Fällen den Ausschluss betroffener Gremienmitglieder bei bestimmten Beschlussfassungen vorsehen. Es besteht somit in der Praxis noch erheblicher Handlungsbedarf, um durch Ausgestaltung und Umsetzung entsprechender stiftungsinterner Regelungen eine möglichst weitgehende Verwirklichung des Stiftungszwecks und des Stifterwillens sicherzustellen. Für die Ausgestaltung und Etablierung entsprechender Regeln geben die Grundsätze 9, 13 und 14 eine hilfreiche Orientierung.

Über die bereits genannten Anforderungen an Mitglieder der Kontroll- und Beratungsgremien hinaus setzt eine wirksame Überwachung der operativen Tätigkeit von Stiftungen eine umfassende und wahrheitsgemäße Information der Kontroll- und Beratungsgremien voraus. Im Rahmen der Studie „Führung, Steuerung und Kontrolle in der Stiftungspraxis“ wurde festgestellt, dass diesbezüglich in der Stiftungspraxis sowohl inhaltlich als auch dem Umfang nach noch Optimierungsmöglichkeiten bestehen. Die Optimierung der Qualität der Informationsversorgung des Aufsichtsgremiums sollte sowohl Gegenstand eines regelmäßigen Governance-DIALOGS zwischen dem Aufsichtsgremium und dem Vorstand als auch einer periodisch durchzuführenden Selbstevaluierung des Aufsichtsrats sein.

Grundsatz 10

Erläuterung von Prof. Dr. Hans Fleisch	99
Praxisstimme von Dr. Lutz Spandau	102
Praxisstimme von Dr. Roland Kaelbrandt	103
Praxisstimme von Dr. Ekkehard Winter	104
Beratersicht von Dr. Andreas Rickert	105

Die Stiftungsorgane sorgen für die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit der Stiftungsprogramme vor allem im Hinblick auf die Verwirklichung des Satzungszwecks, die Effizienz des Mitteleinsatzes und im Hinblick auf das Verhalten gegenüber Fördersuchenden sowie der Öffentlichkeit; sie fördern entsprechendes Verhalten ihrer Mitarbeiter.

Grundsatz 10: **Wirksamkeit**

Erläuterung

von Prof. Dr. Hans Fleisch, Generalsekretär, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin

Die gemeinnützige Stiftung agiert, abgesehen von ihrer Vermögensbewirtschaftung und ggf. einem eigenen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb, jenseits des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs. Das hat viele Vorteile, jedoch auch den Nachteil, dass der Stiftung sowohl die Orientierung fehlt, die der Markt einem profitorientierten Unternehmen bietet, als auch der sich aus marktwirtschaftlichem Wettbewerb ergebende Zwang zur Optimierung von Effizienz und Effektivität. Grundsatz 10 gibt der gemeinnützigen Stiftung vor, diesen Mangel durch selbstkritische Überprüfungen auszugleichen. Kurz: die Prüfung der *ordnungsgemäßen* Mittelverwendung reicht demnach für gute Stiftungspraxis nicht aus.

Grundsatz 10 hebt vier Fragen hervor, die die Stiftungsorgane im Laufe der Zeit immer wieder – „*regelmäßig*“, also nicht nur aus besonderem Anlass – stellen sollten:

1. Ist die Stiftung bezogen auf den satzungsmäßigen Stiftungszweck effektiv? Anders formuliert: Erreicht die Stiftung mit ihrem fördernden und/oder operativen Handeln überhaupt die Wirkung, die sie ihrem Zweck entsprechend erreichen soll?
2. Ist das operative oder fördernde Handeln der Stiftung effizient? Anders formuliert: Könnte die Stiftung a) mit gleichem zeitlichen und / oder finanziellen Mitteleinsatz mehr erreichen oder b) dasselbe erreichen mit geringerem Mitteleinsatz oder c) mit zusätzlichem Einsatz von Zeit und / oder Geld das Verhältnis zwischen Mitteleinsatz einerseits und erwünschtem Effekt andererseits verbessern?
3. Ist die Art und Weise der Kommunikation der Stiftung mit Fördersuchenden und der Öffentlichkeit optimal, oder gibt es Optimierungspotenziale?

4. Was können die Stiftungsorgane zusätzlich dazu beitragen, dass Mitarbeitende der Stiftung selbstkritisch agieren und sich um Optimierungen von Effektivität, Effizienz und der Kommunikation mit Dritten bemühen?

Es gibt unzählige Wege zu Antworten auf die vorgenannten Fragen. Nicht alle erfordern finanzielle Ressourcen, aber zumindest zeitlicher Einsatz ist immer notwendig. Regelmäßig lohnt dieser jedoch, wenn man nicht mit Kanonen auf Spatzen schießt. Wenn z.B. 10 Prozent der verfügbaren Mittel für die Beantwortung der vorgenannten Fragen eingesetzt werden, die Stiftung dadurch aber vermeidet, weitgehend wirkungslos zu sein, oder wenn sie dadurch erreicht, dass die Stiftung um 20 Prozent effizienter ihre Ressourcen verwendet, dann hat sich diese Investition in Optimierungen gelohnt. Diese Investition muss auch nicht unbedingt die Verwaltungskosten erhöhen: Bei größeren Programmen oder Projekten von Stiftungen können die jeweiligen Evaluationskosten in das Projekt-budget integriert werden. Und bei kleineren Stiftungen bietet sich an, die pro-bono-Hilfestellung Dritter, z.B. von fachkundigen Akteuren anderer Stiftungen, in Anspruch zu nehmen.

Zunächst einmal gilt es zur Verwirklichung von Grundsatz 10, dass die Stiftungsorgane überhaupt festlegen, was wann – zusätzlich zur Prüfung der ordnungsgemäßen Mittelverwendung – überprüft werden soll. Im zweiten Schritt sind Alternativen hinsichtlich der jeweiligen Art und Weise der Überprüfungen abzuwägen. Darauf aufbauend ist festzulegen, mit welcher Methodik, von wem und mit welchem zeitlichen und finanziellen Einsatz die jeweilige Überprüfung durchgeführt werden soll. Diese Festlegung kann in einer Richtlinie festgehalten werden, und die Umsetzung ist sodann in die mittelfristige Planung zu integrieren. Dabei sollte zugleich festgelegt werden, durch welche internen (Kontroll-) Mechanismen gesichert werden kann, dass die beschlossenen Überprüfungen auch tatsächlich plangemäß durchgeführt werden. Idealerweise wird zudem von den Stiftungsorganen beschlossen, nach wie viel Jahren sie kritisch bewerten (lassen), ob sich die gewählte Gestaltung der Überprüfungen bewährt hat, um für die weitere Zukunft ggf. Änderungen zu beschließen.

Bei vielen Stiftungsprojekten ist offensichtlich, dass sie den erwünschten Effekt haben: Wenn z.B. der Zweck der Stiftung ist, die Kultur zu fördern, und die Satzung zudem vorgibt, dass dies in Form von Stipendien für Künstler geschehen soll, dann ist diese bezweckte Wirkung mit der Vergabe der Stipendien erreicht. Eine Evaluation des Stiftungshandelns bezieht sich in diesem Fall eher auf die Frage der Effizienz des Vorgehens und der Angemessenheit der Kommunikation. Etwas anderes gilt aber

beispielsweise für erstrebte gesellschaftliche Veränderungen oder Einfluss auf Verhalten. Die Überprüfung der effektiven Wirksamkeit der Stiftungsinterventionen ist dann meist nur möglich, wenn die Situation nach der Intervention mit derjenigen vorher verglichen werden kann. Darum ist in solchen Fällen unter Umständen eine Basiserhebung vor oder zu Beginn der Intervention der Stiftung *conditio sine qua non* für die spätere Evaluierung und mit dieser zusammen zu beschließen.

Bei der Überprüfung der Effizienz geht es darum, zu den drei genannten Aspekten der Effizienz zunächst nach mehreren alternativen Wegen zu suchen. Sodann kann beleuchtet werden, ob eine der Alternativen eine Verbesserung des Verhältnisses von eingesetzten Ressourcen zum erzielten Ergebnis bietet. Bei umfangreicher Tätigkeit der Stiftung bietet sich an, die verschiedenen Tätigkeitsfelder der Stiftung eins nach dem anderen zu beackern.

Die Überprüfung der Kommunikation mit Fördermittelsuchenden und der Öffentlichkeit ist vor allem dann anzuraten, wenn in quantitativ größerem Umfang mit Fördermittelsuchenden bzw. der Öffentlichkeit kommuniziert wird. Eine solche Überprüfung ist ohne eine Befragung dieser Externen kaum möglich. Stiftungen, die dafür kein relevantes Budget zur Verfügung haben, können hier ggf. auf Studierende zurückgreifen, die eine solche Befragung und Auswertung als kleine Studie, z.B. im Rahmen einer Studienleistung, ohne Honorar durchführen.

Ein Verhalten von Mitarbeitenden der Stiftung im Sinne des Grundsatzes 10 kann durch Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert werden, z.B. durch Hospitationen bei fördermittelsuchenden Institutionen. Das entsprechende Verhalten der Mitarbeiter wird aber vor allem von der Führung und der „Unternehmenskultur“ in der Stiftung geprägt. Der größte Effekt für die Förderung des Verhaltens der Stiftungsmitarbeiter ergibt sich daraus, dass sich Stiftungsgremien selbst vordbildlich um die Berücksichtigung des Grundsatzes 10 bemühen, Führungskräfte auswählen, die nicht zu Egozentrik oder Überheblichkeit neigen, und ihr Tun vor allem als *dienende* Aufgabe zugunsten des Gemeinwohls verstehen. Dann sind sie intrinsisch zu effektivem und effizientem Einsatz der Ressourcen der Stiftung motiviert, handeln entsprechend und strahlen damit auch auf die anderen Mitarbeiter der Stiftung aus. Eine Evaluation der Führungsqualität der hauptamtlichen Führungskräfte gehört darum mit zu den Maßnahmen, die Stiftungsgremien für die Umsetzung des Grundsatzes 10 in Betracht ziehen sollten.

Praxisstimme

von Dr. Lutz Spandau, Vorstand, Allianz Umweltstiftung, Berlin

Der Grundsatz 10 beinhaltet auch den Aspekt, ob eine Wirkungskontrolle dem kreativen Freiraum entgegensteht. Wie viel Kontrolle ist nötig? Wie viel Freiraum ist möglich?

Wird die Frage der Wirkungskontrolle auf eine Evaluation oder Erfolgskontrolle des Ergebnisses von Förderprojekten fokussiert, scheint uns dies zu kurz gegriffen. In der Allianz Umweltstiftung wurde daher ein Drei-Phasen-Konzept für die Wirkungskontrolle beschlossen. Dieses beinhaltet 1. die Projektauswahl, 2. die fachliche Betreuung des bewilligten Vorhabens und 3. die Evaluation mit der Beantwortung der Frage, ob die angestrebten Ziele eingelöst wurden oder nicht.

Der wichtigste Punkt dieses Drei-Phasen-Konzeptes ist die Auswahl der Förderprojekte. Hier spielen nicht nur fachliche Inhalte eine gewichtige Rolle, sondern auch die Frage, wie die Ziele unserer Stiftung mit den Zielen des Projektpartners einhergehen. Dabei ist auch wichtig, dass die „Chemie“ der Menschen, die die Verantwortung für das Projekt übernehmen, „passt“ und alle gemeinsam an der Erreichung der Ziele arbeiten. Sind hier erhebliche Differenzen zu verzeichnen, ist eine Bewilligung des Projektes eher unwahrscheinlich.

Für die zweite Phase wird grundsätzlich eine projektbegleitende Arbeitsgruppe gegründet, in der unsere Umweltstiftung mitwirkt. Dadurch können wir die Dynamik eines Projektes aktiv miterleben und viel lernen, um dies in zukünftige Projekte einzubringen.

Bei allen Projekten wird in der dritten Phase eine Erfolgskontrolle durchgeführt. Dabei wird analysiert, ob die formulierten Ziele erreicht werden konnten. Ist dies nicht der Fall, wird ausführlich dokumentiert, warum das avisierte Ziel nicht erreicht werden konnte. So können Projektpartner mit ähnlicher thematischer Zielsetzung über den „Stand des Wissens“ informiert werden.

Versteht man Wirkungskontrolle demnach als eine Vorgehensweise, die sich von der Projektkonzeption bis zur Erfolgskontrolle erstreckt, stellt sich die Frage nicht, ob eine Wirkungskontrolle kreativen Freiraum schmälert. In dem Drei-Phasen-Konzept der Allianz Umweltstiftung ist die Wirkungskontrolle Bestandteil des kreativen Freiraums. Damit wollen wir einen Beitrag leisten, den Grundsatz 10 erfolgreich zu operationalisieren.

<https://umweltstiftung.allianz.de>

Praxisstimme

von Dr. Roland Kaehlbrandt, Vorstandsvorsitzender, Stiftung Polytechnische Gesellschaft, Frankfurt am Main

Im Jahr 2005 errichtete die Polytechnische Gesellschaft, eine traditionsreiche Frankfurter Bürgervereinigung, aus dem Erlös des Verkaufs ihrer Anteile an der Frankfurter Sparkasse die Stiftung Polytechnische Gesellschaft. Sie fördert Bildung, Wissenschaft und Technik, Kunst und Kultur und kulturelles Erbe sowie Aktivitäten im sozialen, karitativen und humanitären Bereich. Die Stiftung ist fördernd und operativ in Frankfurt am Main tätig.

Es wurde eine Gremienstruktur gewählt, die Rechenschaftslegung und Wirksamkeitsnachweis in einem besonderen Maße sichert. Die mehr als 300 Mitglieder der Polytechnischen Gesellschaft e.V. (PTG) bilden zugleich die Stifterversammlung der Stiftung Polytechnische Gesellschaft. Der Präsident der PTG und sein Stellvertreter stehen dem Stiftungsrat vor. Die Stifterversammlung wählt drei weitere Mitglieder des Stiftungsrates aus ihren Reihen. Darüber hinaus kann der Stiftungsrat zwei Mitglieder kooptieren, die nicht der PTG angehören. Der Stiftungsrat ernennt, beaufsichtigt und berät den Vorstand. Der derzeit zweiköpfige Vorstand ist gesetzlicher Vertreter der Stiftung und führt die Geschäfte. In der jährlichen Stifterversammlung legen Stiftungsvorstand und -rat Rechenschaft über die Aktivitäten des vergangenen Jahres ab. Dort werden sie auch entlastet. Stiftungsrat und Vorstand tagen gemeinsam viermal im Jahr im Rahmen der Stiftungsratssitzungen. Hier werden Großprojekte entschieden sowie strategische Fragen behandelt, und es wird das Jahresbudget genehmigt. In den Stiftungsratssitzungen berichtet der Vorstand ferner präzise über die Ergebnisse und Planungen in den Bereichen Projekte, Kommunikation, Finanzen, Organisation und Personal. Das produktive Zusammenwirken dreier voneinander unabhängiger Stiftungsorgane, von denen zweien eine Kontrollfunktion zukommt, dient der selbstreflexiven Überprüfung des Verhältnisses von Stiftungszweck und Mittelverwendung.

18 Leitprojekte, die zu Programmen weiterentwickelt werden, sowie thematische Projektketten, in die sich neue Projekte einfügen müssen, bilden den Rahmen der Projektarbeit. Sowohl in der Stifterversammlung wie auch in den Stiftungsratssitzungen steht die Frage der Wirksamkeit der Stiftungsarbeit regelmäßig auf dem Plan. Dementsprechend werden alle Leitprojekte der Stiftung nach Erreichen einer gewissen Projektreife wissenschaftlich evaluiert. Ihre bisherigen Evaluationsergebnisse hat die

Stiftung im Jahr 2011 in einem ersten umfassenden „Wirkungsbericht“ publiziert. Die Stiftung hat sich ferner in zwei Projekten, dem Deutsch-Sommer und dem Diesterweg-Stipendium für Kinder und ihre Eltern, von der PHINEO gAG evaluieren lassen. Die Note „herausragend“ ist hilfreich bei der Gewinnung weiterer Partner. In ihrem jährlichen Tätigkeitsbericht zeichnet die Stiftung ein detailliertes Porträt ihres Engagements und legt Rechenschaft über ihre finanziellen Aufwendungen ab.

Einen Teil ihrer Mittel vergibt die Stiftung im Rahmen der Förderung Dritter. Hier ist ein transparentes Verfahren der Auswahl und der Begleitung entwickelt worden. Eine Förderrichtlinie gibt Auskunft über Fördermöglichkeiten. Schon den Prozess der Antragstellung begleitet die Stiftung intensiv. Jeder Antragsteller kann sich vom Bereich Fördermanagement der Stiftung persönlich beraten lassen. Zu drei im Internet angekündigten Terminen werden die Anträge bei der Stiftung eingereicht. In zwei Beratungsrunden werden die Förderprojekte ausgewählt. Über 90 Prozent der von der Stiftung geförderten Projekte Dritter werden von Stiftungsmitarbeitern persönlich besucht.

www.sptg.de

Praxisstimme

von Dr. Ekkehard Winter, Geschäftsführer, Deutsche Telekom Stiftung, Bonn

Die Programmfelder der Deutschen Telekom Stiftung werden auf der Grundlage der Satzung und des Leitbildes entwickelt. Das geschieht in einem Strategieprozess, bei dem Vorstand und Kuratorium in einem dreijährigen Zyklus die bestehenden strategischen Programmfelder überprüfen, fortschreiben und neue bestimmen.

Die Umsetzung der Strategie wird mit einem wirkungsorientierten Monitoring überprüft, das zwei Ebenen in den Blick nimmt:

1. Projekte: Jedes Projekt wird als begründete Wirkungskette modelliert, die das Projekt in der Abfolge „Inputs – Aktivitäten – Outputs – Outcomes – Impacts“ einteilt. Die ersten drei Schritte erlauben eine Beurteilung der Effizienz des Mitteleinsatzes. Auf der Grundlage der Outputs, die sich quantifizieren lassen, beschreiben die Outcomes und Impacts qualitativ, was sich durch die Aktivitäten verändert hat. Ein Beispiel: Der Projektpartner entwickelt mit x Mitarbeitern (Inputs) Materialien und ein Fortbildungsprogramm für Mathematiklehrkräfte (Aktivitäten) und führt anschließend y Schulungen durch, in denen z Lehrkräfte geschult werden (Output = direkter Nutzen). Diese Lehrkräfte verbessern auf dieser Grundlage ihren Unterricht (Outcome = indirekter Nutzen). Impacts sind

Resultate, die zwar gewünscht sind, die sich aber nicht auf die Aktivitäten des Projektes allein zurückführen lassen, z.B. die Reduzierung der sogenannten PISA-Risikogruppe im Kompetenzbereich Mathematik.

2. Strategische Programmfelder: Mehrere Projekte wirken in einem Programmfeld zusammen, um den Herausforderungen zu begegnen, denen sich die Akteure – in unserem Falle im Bildungsbereich – stellen müssen. Die Wirksamkeit der Einzelprojekte muss deshalb in einer quantitativen und qualitativen Gesamtsicht des Programmfeldes beurteilt werden. Ein Beispiel: In einem Programmfeld werden zum einen naturwissenschaftliche Materialien für die Arbeit in Kitas und Grundschulen breit in die Landschaft gebracht, zum anderen werden in Schulentwicklungsprojekten gemeinsam mit den zuständigen staatlichen Stellen die Bedingungen geschaffen, unter denen die Potenziale des neuen Materials in ihrer ganzen Breite gehoben werden können.

Auf der ersten Ebene überwachen die Stiftungsgremien, dass die Geschäftsführung die geeigneten Monitoringinstrumente einsetzt und die Projekte effizient arbeiten; die Betrachtung der zweiten Ebene ist entscheidungsrelevanter Bestandteil für den jeweils folgenden Strategiezyklus.

www.telekom-stiftung.de

Beratersicht

von Dr. Andreas Rickert, Vorstandsvorsitzender, PHINEO gAG, Berlin

Um Stiftungsprogramme auf ihre Wirksamkeit hin überprüfen zu können, stehen den Stiftungsorganen viele Steuerungsinstrumente zur Verfügung. Welche Methodik letztlich gewählt wird, hängt dabei vom inhaltlichen Schwerpunkt der Projekte, den verfügbaren Ressourcen sowie dem Ziel der Wirkungsüberprüfung ab. Es gibt jedoch einige Grundregeln, die immer gelten:

- » Bevor die Wirkungsüberprüfung vorgenommen wird, sind die Kernfragen zu klären: Was ist der Zweck der durchgeföhrten Monitoring- und Evaluationsmaßnahmen? Geht es darum, Projektresultate für externe Partner (z.B. Geldgeber) darzustellen, oder soll für interne Zwecke die Qualität der eigenen Arbeit überprüft werden? Je nachdem ergeben sich unterschiedliche Anforderungen.
- » Satzungszwecke sind meist recht allgemein formuliert und daher nicht ohne Weiteres auf ihre Erfüllung hin überprüfbar. Sie sollten deshalb in konkrete und messbare Ziele übersetzt werden. Von diesen ausgehend, können entsprechende Projekte entworfen und Meilensteine entwickelt werden.

- » Durchdachte Wirkungsprüfung findet nicht erst nach Abschluss eines Projektes statt. Sie sollte vielmehr von Anfang an mitgedacht und in den Projektalltag integriert werden. Das bedeutet, dass bereits bei der Projektplanung festgelegt wird, welche Ziele mit welchen Mitteln erreicht werden sollen (man spricht hier von der Wirkungslogik) und anhand welcher Indikatoren sich feststellen lässt, ob die Ziele tatsächlich erreicht werden. Diese frühzeitige Planung ermöglicht es, während der gesamten Laufzeit eines Projekts Hinweise zu sammeln, mit denen sich die Wirksamkeit des Projekts überprüfen lässt.
- » All das erfordert keineswegs zwingend aufwendige Evaluationen. Regelmäßige Feedbackgespräche oder Befragungen mit Zielgruppen und Projektmitarbeitern können erste, wenig aufwendige Schritte sein, um Erkenntnisse zu gewinnen – zumal, wenn es hauptsächlich um die Qualitätssteigerung der Stiftungsarbeit geht. Soll hingegen die Langzeitwirkung eines Projektes belegt werden, wird man allerdings um eine wissenschaftliche Studie nicht herumkommen (die z.B. parallel zur Zielgruppe auch Kontrollgruppen befragt).

Unabhängig von der Methodik gilt: Allein schon die Beschäftigung mit der Frage, welche Wirkungen die eigene Stiftungsarbeit hat, kann zu einer Qualitätssteigerung beitragen – weil sie zur Reflexion über die eigenen Wertvorstellungen, Ziele und Maßnahmen anregt.

www.phineo.org

Grundsatz 11

Erläuterung von Prof. Dr. Wilhelm Krull	109
Praxisstimme von Sonja Schelper	110
Praxisstimme von Dr. Annette Julius	110
Praxisstimme von Brigitte Ott-Göbel und Volker Göbel	111
Beratersicht von Birgit Quiel	112

Die Stiftungsorgane von fördernden Stiftungen betrachten Fördersuchende als unverzichtbare Partner zur Verwirklichung der Stiftungszwecke. Anfragen sollten zeitnah beantwortet werden; über den Fortgang der Antragsbearbeitung sollte informiert werden.

Grundsatz 11:

Partnerschaftlicher Umgang mit Fördersuchenden

Erläuterung

von Prof. Dr. Wilhelm Krull, Generalsekretär, VolkswagenStiftung, Hannover

Schon seit geraumer Zeit können wir auch bei fördernden Stiftungen einen bedeutsamen Wandel ihres Selbstverständnisses beobachten: Sie sehen sich nicht mehr nur als Geldgeber, sondern zunehmend auch als eigenständige Impulsgeber, die aufgrund ihrer strategisch-konzeptionellen Kompetenz Neues anstoßen und mit ihren zielorientiert eingesetzten Mitteln exemplarisches Gelingen ermöglichen wollen.

Damit die angestoßenen Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können, sind Stiftungen freilich auf Partner angewiesen, die sich wiederum nicht nur als Mittelempfänger, sondern als gleichrangige Verbündete sehen, die gemeinsam dazu beitragen, dass aus guten Ideen Taten werden.

Wie wichtig ein transparenter, vertrauensvoller und verlässlicher Umgang aller Beteiligten miteinander ist, hat 2012 eine Studie zum Thema „Learning from Partners“ gezeigt, an der sich fünf große Stiftungen und der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft beteiligt haben. Neben zahlreichen überaus positiven Rückmeldungen von Geförderten ebenso wie von abgelehnten Antragstellern trat dabei deutlich zutage, dass es gerade mit Blick auf die Informationsflüsse rund um die jeweiligen Prüf-, Begutachtungs- und Entscheidungsverfahren noch erhebliche Optimierungspotenziale gibt.

Zwar erhalten nahezu alle Antragsteller eine Eingangsbestätigung. Über den anschließenden Prüfprozess, den Stellenwert spezieller Kriterien, etwaiger Gutachten etc. und den voraussichtlichen Entscheidungstermin oder gremienbedingte Verzögerungen erfahren jedoch nur die wenigsten etwas. Auch unterbleibt vielfach ein Feedback zu den Gründen einer Nichtberücksichtigung im jeweiligen Verfahren.

Die Ergebnisse dieser erstmals in Deutschland vom Heidelberger Zentrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) durchgeführten Untersuchung zeigen deutlich, wie wichtig ein fairer und offener Umgang von Stiftungen mit ihren Partnern ist. Monetär bedingte Asymmetrien gilt es durch kluges und transparentes Agieren seitens der Stiftungen zu überwinden. Genau dazu soll die im obigen Grundsatz geforderte Vorgehensweise nachhaltig beitragen.

www.volkswaren-stiftung.de

Praxisstimme

von Sonja Schelpner, Geschäftsführerin, filia. die frauenstiftung, Hamburg

filia hat die Vision von einer gerechten, menschenwürdigen und vielgestaltigen Welt, zu der Frauen Entscheidendes beizutragen haben. Es ist unser Interesse, dass Frauen und Mädchen überall auf der Welt bessere Chancen erhalten und dass sie ihr Leben selbstbestimmt gestalten können.

Für die Umsetzung unserer Ziele ist das Wie der Förderung ebenso wichtig wie das Was. filia verfolgt dieses Ziel, indem sie auf Augenhöhe mit den Projektpartnerinnen arbeitet und als Geldgeberin zugleich auch eine Verbündete ist.

filia verbindet als Plattform Frauen (und Männer) mit Geld und dem Wunsch, Frauenrechte zu fördern, mit Aktivistinnen und Frauengruppen, die Empowerment und sozialen Wandel im Interesse von Frauen vorantreiben. Wir sind bestrebt, unnötige Arbeit für alle Beteiligten zu ersparen: Deshalb haben wir bei filia ein einseitiges Anfrageverfahren, dem erst nach einem positiven Votum ein (ausführlicherer) Antrag folgt. Wir haben transparente Antragszeitpunkte, antworten zeitnah und respektvoll, auch Ablehnungen begründen wir. Eilanträge werden innerhalb von zwei Wochen entschieden. Viele Partnerinnen loben unsere Kommunikation als persönlich und vertrauensvoll, beschreiben uns als unbürokratisch und flexibel – das entspricht unserem feministischen Selbstverständnis und ist uns sehr wichtig.

www.filia-frauenstiftung.de

Praxisstimme

von Dr. Annette Julius, Generalsekretärin, Studienstiftung des deutschen Volkes

Anders als ihr Name suggeriert, ist die Studienstiftung des deutschen Volkes von ihrer Rechtsform her keine Stiftung, sondern ein gemeinnütziger e.V., der im Wesentlichen aus öffentlichen Mitteln finanziert wird.

Mit Stiftungen eint uns, dass wir uns im Rahmen unserer Satzungszwecke dauerhaft für das Gemeinwohl einsetzen.

Als ältestes und größtes deutsches Begabtenförderungswerk fördert die Studienstiftung aktuell rund 12.500 herausragend begabte junge Menschen während ihres Studiums oder ihrer Promotion. Für unsere Förderung kann vorgeschlagen werden, wer exzellente fachliche Leistungen mit breiten außerfachlichen Interessen und einem belastbaren gesellschaftlichen Engagement verbindet. Aus rund 10.500 Bewerbungen wählen wir in jedem Jahr unter Mitwirkung von mehr als 1.800 ehrenamtlichen Kommissionsmitgliedern in rund 200 Auswahlseminaren etwa 3.000 neue Förderempfänger aus – die Auswahlarbeit ist also ein Kernstück unserer Tätigkeit.

In den Auswahlverfahren sind uns offene und faire Zugangswege wichtig: Bei der Beurteilung des Potenzials unserer Bewerber betrachten wir die bisher erbrachten Leistungen und gelebtes Engagement vor dem Hintergrund des individuellen Werdegangs und der Herkunft. Wir legen großen Wert auf einheitliche Maßstäbe und die Qualität unseres Auswahlprozesses, bieten daher für die Kommissionsmitglieder regelmäßige Schulungen an und haben unser Auswahlverfahren umfassend evaluieren lassen. Es ist selbstverständlich, auf Anfragen der Bewerber zu antworten und sie zeitnah über den Ausgang des Verfahrens zu informieren. Zudem sind „Botschafter“ aus der Stipendiatenschaft für (potenzielle) Bewerber und ihre Fragen da – bei Veranstaltungen und auf Facebook.

www.studienstiftung.de

Praxisstimme

von Brigitte Ott-Göbel, Vorstandsvorsitzende, und Volker Göbel, Vorstandsmitglied, Ott-Goebel-Jugend-Stiftung, Stuttgart

Die Ott-Goebel-Jugend-Stiftung, 2007 in Stuttgart gegründet, unterstützt im Wesentlichen lokale Projekte und kennt daher als kleine Stiftung ihre Partner. Dies sind im Schwerpunkt gemeinnützige Organisationen wie die mobile Jugendarbeit, Jugendhäuser, die Evangelische Gesellschaft Stuttgart und lokale Schulen. Hier führen wir am Jahresanfang Gespräche, um die gemeinsame Arbeit des Vorjahres zu bewerten, Veränderungen abzuleiten und zu verstehen, welchen Bedarf unsere Partner haben. Auf dieser Basis treffen wir die Förderentscheidungen für das aktuelle Jahr. Der Kontakt wird unterjährig laufend von beiden Seiten, insbesondere zur Projektkonkretisierung, aufrechterhalten. Von unseren Partnern erwarten wir bei allen Aktivitäten einen kurzen Abschluss- bzw. Zwischenbericht.

Denn wir sind daran interessiert, guten Themen in die Breite zu verhelfen und weniger erfolgreiche Projekte zu beenden. Auch wenn Marketing nie Selbstzweck einer Stiftung sein darf: Unsere Spender haben ein Anrecht auf Projektbeschreibungen und -ergebnisse sowie auf Transparenz der Mittelverwendung. Natürlich bekommen wir zusätzlich zahlreiche freie Fördergesuche. Die Mehrzahl müssen wir ablehnen, da sie teils dem Stiftungszweck nicht entsprechen oder das Budget bereits anderweitig zugesagt ist. Wir präferieren eindeutig lokale, langfristige Partnerschaften: Die Wege sind kurz, der persönliche Kontakt schafft gegenseitiges Vertrauen, Ergebnisse sind gut zu evaluieren.

<http://ott-goebel-jugend-stiftung.org>

Beratersicht

von Birgit Quiel, Profundus Stiftungsberatung & Management, Wiesbaden

Viele Initiativen, Vereine, soziale Institutionen, aber auch Stiftungen selbst und viele andere Projektinitiatoren und -organisatoren sind auf Förderstiftungen angewiesen, wenn sie kleine oder große Projekte umsetzen möchten. Zur Erfüllung ihres Stiftungszwecks sind andersherum gesehen auch Förderstiftungen auf Fördermittelsuchende angewiesen. Es hat also eine große praktische Relevanz, wenn beide Seiten – Fördermittelsuchende und Förderstiftung – effektiv und effizient zusammenfinden und zusammenarbeiten. Was ist dazu notwendig?

Grundlage ist das gegenseitige Verständnis, dass fördernde Stiftungen und Fördersuchende füreinander tatsächlich unverzichtbare Partner sind. Es geht hierbei um ein gleichberechtigtes – wenn auch im finanziellen Ungleichgewicht befindliches – Miteinander. Entscheidend ist, dass beide gemeinsam ein Vielfaches erreichen können: eine echte Win-win-Situation.

Daher ist es wichtig, dass beide Partner sich nutzen- und serviceorientiert verhalten. Beide möchten etwas „voneinander“, nämlich ihren (Stiftungs-)Zweck erfüllen. Die Fördersuchenden benötigen die finanziellen Mittel, die fördernden Stiftungen benötigen Projekte, die zielorientiert und nachhaltig entwickelt und umgesetzt werden.

Für Stiftungen sind folgende Kriterien wichtig, um eine optimale Grundlage für die Zusammenarbeit mit Fördermittelsuchenden zu schaffen (vergleiche auch Grundsatz 6):

» Die Fördermöglichkeiten der Stiftung sollten klar und eindeutig beschrieben werden und gut zu finden sein (insbesondere auf der Internetseite). Dazu ist es wichtig, dass schon im ersten Schritt erkennbar

ist, welche Kriterien unbedingt erfüllt sein müssen, um Fördermöglichkeiten zu erwarten. Damit wird die Anzahl der Förderanträge bereits im Vorfeld reduziert.

- » Es ist hilfreich, wenn es ein standardisiertes Antragsverfahren gibt, das einfach und klar verständlich ist. Wünschenswert ist es, wenn Ansprechpartner für Rückfragen oder gar zur Hilfe bei der Antragstellung zur Verfügung stehen.
- » Wenn ein Antrag gestellt ist, sollten die Antragsteller eine Eingangsbestätigung bekommen, die über das weitere Prozedere und die voraussichtliche Bearbeitungsdauer informiert.
- » Wenn der Antrag positiv beantwortet wird, sollte dies persönlich mitgeteilt und ein Termin vereinbart werden, bei dem man alle Modalitäten bespricht.
- » Im Falle einer Absage werden im Idealfall die Gründe angegeben, die klar nachvollziehbar für den Antragsteller sein sollten. So wünschen es sich zumindest die meisten Fördermittelsuchenden. In der Praxis ist dies allerdings für viele Stiftungen vom Aufwand her nicht zu bewältigen.

Die zunehmende Zahl von Stiftungen und möglicher Förderprojekte machen eine Professionalisierung der Prozesse erforderlich. Die beschränkten Ressourcen bei Förderstiftungen erfordern ein Höchstmaß an Effizienz und Effektivität, um der steigenden Zahl von Anträgen begegnen zu können.

Insgesamt ist aufseiten der Fördersuchenden bei der Darstellung von Projekten und deren strukturierter Budgetierung noch ein erhebliches Defizit zu verzeichnen. Noch ist nicht jedem bewusst, dass Projekte im Wettstreit um Fördermittel nur dann bestehen können, wenn der Nutzen des Projektes in einem vernünftigen Verhältnis zu den Kosten steht und ein Höchstmaß an Verlässlichkeit in der Darstellung der Projekte erreicht wird.

Daher kommt auch dem Schlussbericht eines Projektes besondere Bedeutung zu. Hier muss neben der Beschreibung der erreichten Ziele und Wirkungen die Mittelverwendung dokumentiert werden. Innerhalb des vereinbarten Budgets erfolgreich abgeschlossene Projekte stellen die beste Voraussetzung für die zukünftige Gewinnung von Projektmitteln dar. Sie bieten gleichzeitig eine Basis für die Förderstiftungen, um ihre Fördertätigkeit positiv darzustellen und zusätzliche Mittel für die Stiftung zu gewinnen.

Grundsatz 12

Die Stiftungsorgane fördern den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen.

Erläuterung von Prof. Dr. Burkhard Küstermann	115
Praxisstimme von Daniela Kobelt-Neuhaus	116
Praxisstimme von Wilfried Lohre	117
Praxisstimme von Carl-August Graf von Kospoth	118
Praxisstimme von Axel Richter	119
Beratersicht von Dr. Verena Staats	119

Grundsatz 12: **Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit**

Erläuterung

von Prof. Dr. Burkhard Küstermann, stv. Generalsekretär, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin (bis Mai 2014)

Soll schlagwortartig begründet werden, warum sich Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit mit anderen lohnt, wird für gewöhnlich auf die zu erzielenden „Synergieeffekte“ verwiesen: Das Know-how anderer könne genutzt, Gelder könnten gebündelt und so insgesamt Ressourcen effektiver eingesetzt werden. Das stimmt – allerdings nur dann, wenn das Engagement in Netzwerken konzentriert und nach strategischen Gesichtspunkten erfolgt. Erschöpft sich der Erfahrungsaustausch hingegen in einem bloßen Kongresstourismus, so lässt sich dies nur schwer mit einem verantwortungsbewussten Einsatz der zur Verfügung stehenden Geldmittel und zeitlichen Kapazitäten vereinbaren.

Was also ist zu tun? Vernetzung und Erfahrungsaustausch stehen denknotwendig vor der Zusammenarbeit. Dabei sollten sich Stiftungen an drei Gesichtspunkten orientieren: ihrem Zweck, ihrem Sitz und ihrer Rechtsform:

- » Kern einer jeden Stiftung ist der von ihr verfolgte Zweck. Da Organisationen, die einen ähnlichen Zweck verfolgen in der Regel auch mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind, empfiehlt sich die sektorale Vernetzung, etwa über einen Dachverband der Wohltätigkeitsorganisationen.
- » Mittlerweile haben sich vielerorts Stiftungen zu städtischen Netzwerken zusammengeschlossen (z.B. in Berlin, Frankfurt am Main oder Nürnberg), um gemeinsam lokale Herausforderungen zu thematisieren und den Stiftungen durch die Organisation von Stiftungstagen Sichtbarkeit zu verleihen.

» Die deutschlandweite Vernetzung mit anderen Stiftungen erfolgt durch Mitgliedschaft in der größten europäischen Vernetzungsplattform für Stiftungen – dem Bundesverband Deutscher Stiftungen.

Werden diese Formen des Erfahrungsaustauschs genutzt, steigt auch die Wahrscheinlichkeit, Partner für einzelne Projekte oder für eine engere Form der Zusammenarbeit, etwa in Form einer längerfristigen strategischen Partnerschaft, zu finden.

www.stiftungen.org

Praxisstimme

von Daniela Kobelt-Neuhaus, Vorstandsmitglied, Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie, Bensheim

Die Definitionen von Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit reichen von regelmäßigen Treffen zur gegenseitigen Information bis hin zur umfassenden freiwilligen – aber verbindlichen – Zusammenarbeit von mehreren Stiftungen oder einer Stiftung mit anderen Organisationen (Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, staatlichen Einrichtungen). Von Kooperation sprechen wir in der Regel nur, wenn eindeutige, mündlich oder schriftlich festgelegte Ziele und Rahmenbedingungen für das Zusammenwirken benannt sind. Oft gelten diese nur für eine bestimmte Zeit oder ein bestimmtes Thema bzw. Projekt. Die Form der Zusammenarbeit reicht vom Zusammenfinden von Finanzierern und operativ tätigen Organisationen bis hin zum gemeinsam verantworteten oder durchgeführten Forschungs- oder Entwicklungsvorhaben, an dem jeder Partner einen größeren oder kleineren Anteil trägt.

Karl Kübel, Unternehmer und Stifter, hat z.B. in das Leitbild seiner nach ihm benannten Stiftung aufgenommen, dass kein Projekt ohne Ressourcen von anderen Partnern begonnen werden sollte. Diese Kooperationsverpflichtung basiert auf der Erkenntnis, dass viele Aufgabenstellungen der täglichen Stiftungsarbeit weniger „einmalig“ sind als oftmals angenommen, und darauf, dass die Bündelung von Ressourcen mehr bewirken kann.

Bundes- und landesweite Stiftungstage sowie informelle Netzwerke unterstützen das Finden von Organisationen, die sich mit ähnlichen oder ergänzenden Themenschwerpunkten befassen. Auch die Social Media-Plattformen helfen bei der gezielten Suche nach möglichen Mitstreitern, nach Ressourcen oder Themen.

Um vom bloßen Austausch zur Kooperation zu gelangen, braucht es verbindliche Strukturen und Begegnung auf Augenhöhe, in welcher

herausgearbeitet werden kann, wie die Partner voneinander profitieren können. So entstanden aus dem von Venro (Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V.) initiierten Treff der Personalverantwortlichen zum Wissenstransfer über Personalfragen zwischen einigen der beteiligten Stiftungen und Nichtregierungsorganisationen gemeinsame Fort- und Weiterbildungen für Mitarbeiter und die Beauftragung von Evaluationen bzw. Studien, was letztlich für die einzelnen Institutionen eine Einsparung von Ressourcen bedeutete.

Ein Beispiel für ein regionales informelles Netzwerk, aus dem Kooperationen sehr unterschiedlicher Art entstanden sind, ist das Stiftungsnetzwerk Südhessen. Kernelemente sind die halbjährlichen Treffen und die gemeinsamen Auftritte bei regionalen und landesweiten Stiftungsveranstaltungen, die auch kleinen Stiftungen eine Präsenz bei den kostenintensiven Tagungen ermöglichen. Aus der freundschaftlichen Verbundenheit entstehen Gemeinschaftsprojekte, Kompetenztransfer, gegenseitige Unterstützung beim Einwerben von Spenden bzw. auch Vermittlung von Fördermöglichkeiten für gemeinnützige Vorhaben, die Vergrößerung des Fördervolumens durch Bündelung der Ressourcen bis hin zum gemeinsamen Projekt zwischen Förderstiftung und operativ tätiger Stiftung.

Nicht zuletzt ist insbesondere in der heutigen Zeit das Zusammenwirken von Stiftungen als Lobby für ihre Zielgruppen und Projekte notwendiger denn je. Zusammenarbeit und Kommunikation lohnen sich auf allen Ebenen.

www.kkstiftung.de

www.stiftungsnetzwerk-suedhessen.de

Praxisstimme

von Wilfried Lohre, Leiter der Geschäftsstelle, Stiftungsverbund „Lernen vor Ort“, Köln und Berlin (bis Oktober 2013)

Entstanden aus einer Empfehlung des Innovationskreises Weiterbildung beim Bundesministerium für Bildung und Forschung, arbeiten im Programm „Lernen vor Ort“ seit fünf Jahren 35 Kommunen und mehr als 180 Stiftungen am Aufbau eines datenbasierten und kohärenten Bildungsmanagements für ein lebenslanges Lernen in der Kommune. Stiftungen agieren dabei als „Paten“ der Kommunen. Sie bringen in vielfältiger Weise ihr Know-how (z.B. Konzepte, Projekterfahrung), ihr Engagement (z.B. Netzwerke, Moderation) und ihre Ressourcen (z.B. Räumlichkeiten, Materialien, Finanzmittel) in die Patenschaft ein und beteiligen sich aktiv an der Willens- und Meinungsbildung vor Ort.

Die Zusammenarbeit zwischen den vor Ort agierenden Stiftungen sowie mit den Kommunen konnte deutlich verbessert und systematisiert werden. Grundlage hierfür sind ein regelmäßiger Informationsaustausch der Stiftungen untereinander und eine Verständigung auf gemeinsame Ziele. Dazu haben die Beteiligten einen deutschlandweiten Stiftungsverbund gegründet, der den Erfahrungsaustausch sichert und die Abstimmung gemeinsamer Strategien ermöglicht. Zugleich erfolgt eine Kooperation auf lokaler Ebene. In einem Großteil der Kommunen existieren darüber hinaus lokale Stiftungsverbünde. Mehrere örtliche Stiftungen leisten darin durch eine verbesserte Abstimmung ihrer Arbeit wirkungsvolle Beiträge zur gemeinsam wahrgenommenen Bildungsverantwortung.

Die am Programm beteiligten Stiftungen verbindet die Einsicht: Jedes noch so große Engagement, jedes noch so gute Projekt kann vor Ort nur dann langfristig Wirkung entfalten, wenn die Akteure vertrauensvoll und dauerhaft zusammenarbeiten und für die Zielfindung und die Zielerreichung auch gemeinsam die Verantwortung übernehmen.

www.lernen-vor-ort.info

Praxisstimme

von Carl-August Graf von Kospoth, geschäftsführender Vorstand, und Niklas Ruf, Projektleiter, Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG, München (bis August 2013)

Kooperationen stellen innerhalb der Projektarbeit der Eberhard von Kuenheim Stiftung einen maßgeblichen Erfolgsfaktor dar. Wir sind überzeugt, dass nur durch systemübergreifendes Zusammenwirken neue Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen entwickelt und erfolgreich umgesetzt werden können. Um dies zu ermöglichen, erarbeiten wir in unseren Projekten stets maßgeschneiderte Beteiligungsmöglichkeiten und laden involvierte Akteure sowie Partner ein, sich auf Basis ihrer Kernkompetenzen einzubringen.

So geschah es auch bei JOBLINGE, einer Initiative zur Reduzierung von Jugendarbeitslosigkeit, die aktuell im Rahmen eines Social-Franchise-Ansatzes deutschlandweit verbreitet wird. Hier finden Kooperationen auf verschiedenen Ebenen mit einer Vielzahl an Partnern statt: etwa auf übergeordneter Ebene mit der Co-Initiatorin The Boston Consulting Group oder auf Projektebene mit der lokalen Wirtschaft, politischen Institutionen, Einrichtungen der öffentlichen Hand, gemeinnützigen Organisationen und ehrenamtlichen Privatpersonen. Die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen folgt dabei dem gleichen Ansatz: Durch passgenaue

Beteiligungsangebote entstehen Win-win-Situationen – für uns die zentrale Basis erfolgreicher Projektarbeit.

www.kuenheim-stiftung.de

Praxisstimme

von Axel Richter, Geschäftsführender Vorstand, STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE, Braunschweig

Die STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE lebt den Grundsatz 12 durch ihr Engagement im und für das Haus der Braunschweigischen Stiftungen, das sie am Standort Braunschweig zusammen mit der Stiftung Braunschweigischer Kulturbesitz und der Bürgerstiftung Braunschweig als offenes Kooperationsprojekt initiiert hat. Seit Oktober 2005 fungiert es unter der gleichnamigen Marke als regionales Kompetenz- und Informationszentrum rund um die Themen Stiftungen und bürgerschaftliches Engagement. Mit seinem regelmäßigen Veranstaltungsprogramm dient das Haus der Braunschweigischen Stiftungen als zentrales Forum für das regionale Stiftungsnetzwerk, die Information über Fördermöglichkeiten, die Weiterbildung von Projektpartnern, gemeinnützigen Einrichtungen und Ehrenamtlichen. Darüber hinaus ist es Anlaufpunkt für die Beratung und Begleitung potenzieller Stifterinnen und Stifter sowie die Betreuung von Stiftern und bestehenden Stiftungen. Auf diese Weise setzt die Stiftung ihre Kompetenz, ihre Erfahrungen und ihre Netzwerke im Schulterschluss mit ihren Partnerinnen ein, um das Stiftungswesen im Braunschweigischen Land zu stärken und weiterzuentwickeln. Dies betrifft auch und gerade die Verwaltung von Treuhandstiftungen und rechtsfähigen Stiftungen Dritter. Bei der Themen- und Referentenauswahl für das Beratungs- und Veranstaltungsprogramm profitiert sie dabei von ihrer guten Vernetzung auf regionaler, überregionaler und bundesweiter Stiftungsebene.

www.stiftung-nordlb-oeffentliche.de

Beratersicht

von Dr. Verena Staats, Justiziarin, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin

Stiftungen sollen den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen praktizieren und fördern. In der Stiftungspraxis finden wir diesen Grundsatz regelmäßig unter dem Stichwort „Kooperation“. Wichtig ist zunächst der Hinweis, dass der Begriff der Kooperation kein rechtlich feststehender Begriff ist. Vielmehr werden Kooperationen in

zahlreichen rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten verwirklicht. Dies geht von der Entfaltung unverbindlichen Zusammenwirkens (z.B. in einer Arbeitsgemeinschaft) über die Beteiligung einer Stiftung am Projekt eines Kooperationspartners bzw. die Beteiligung eines Kooperationspartners an einem Projekt der Stiftung bis zur gemeinsamen Durchführung eines Projekts (etwa durch Schaffung gesellschaftsrechtlicher Verbindungen). All diese Gestaltungsmöglichkeiten können als Kooperation bezeichnet werden.

Den Kooperationspartnern ist, unabhängig von der Art der Kooperation, zu empfehlen, vor Beginn der Kooperation die wechselseitigen Rechte und Pflichten in einer sogenannten „Kooperationsvereinbarung“ schriftlich zu fixieren, um der Zusammenarbeit einen (rechtlichen) Rahmen zu geben. Damit können potenzielle Konfliktfelder bereits im Vorfeld ausgeräumt werden. Zugleich können mögliche nachteilige gemeinnützige rechtliche (z.B. Mittelfehlverwendungen) und andere (steuer-)rechtliche Auswirkungen vermieden werden.

Obwohl für die Kooperationspartner die optimale Verwirklichung des Projekts und die Zusammenarbeit in der Sache im Zentrum des Interesses stehen, sollten die Stiftungsorgane über ein gewisses rechtliches Grundverständnis verfügen, damit sie für mögliche Fallstricke sensibilisiert sind und sich bei Bedarf zusätzlichen rechtlichen Rat holen können. Hilfreich bei der Beurteilung einer Kooperation ist die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

- » Welches Ziel will die Stiftung mit der Kooperation erreichen?
- » Wer ist der Kooperationspartner der Stiftung? Handelt es sich um einen gemeinnützigen Partner?
- » Ergeben sich aus der Satzung der Stiftung oder aus dem Gemeinnützkeitsrecht Grenzen für die Kooperation?

www.stiftungen.org

Grundsatz 13

Erläuterung
von Mathias Wendt
Praxisstimme
von Dr. Ralf Suhr
Beratersicht
von Dr. Jasper von Hoerner

123
126
127

Mitglieder der Stiftungsorgane, der Kontroll- und Beratungsgremien und Stiftungsmitarbeiter legen die Anhaltspunkte für einen Interessenkonflikt im Einzelfall unaufgefordert offen und verzichten von sich aus auf eine Beteiligung am Entscheidungsprozess, wenn dieser ihnen oder einer nahestehenden Person einen unmittelbaren Vorteil oder Nachteil bringen kann. Auch persönliche oder familiäre Beziehungen zu den Fördersuchenden und zu Dienstleistungsunternehmen werden offen kommuniziert.

Grundsatz 13: **Vermeidung von Interessenkonflikten**

Erläuterung

von Mathias Wendt, Senior Manager, KPMG AG, Köln

Das im Grundsatz 13 zum Ausdruck gebrachte Konzept zum Umgang mit Interessenkonflikten umfasst zwei Stufen. Auf der ersten Stufe besteht die Anforderung an die Mitglieder der Stiftungsorgane, der Kontroll- und Beratungsgremien und an die Stiftungsmitarbeiter, bestehende Anhaltpunkte für einen Interessenkonflikt im Einzelfall unaufgefordert offenzulegen. Auf der zweiten Stufe sollen Mitglieder der Stiftungsorgane, der Kontroll- und Beratungsgremien und die Stiftungsmitarbeiter von sich aus auf eine Beteiligung an einem Entscheidungsprozess verzichten, wenn dieser ihnen oder einer nahestehenden Person einen unmittelbaren Vorteil oder Nachteil bringen kann. Bei der darüber hinaus geforderten Offenlegung von persönlichen und familiären Beziehungen zu Fördersuchenden und Dienstleistungsunternehmen handelt es sich um konkrete Regelbeispiele für mögliche Interessenkonflikte.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) behandelt das Thema Interessenkonflikte in gesonderten Abschnitten sowohl für Vorstandsmitglieder (Ziffer 4.3) als auch für Aufsichtsräte (Ziffer 5.5). Im Vordergrund stehen dabei Anforderungen an die interne Offenlegung sowie Zustimmungserfordernisse. Im Einzelnen enthält der DCGK folgende spezifische Regelungen zum Umgang mit Interessenkonflikten:

- » Vorstandsmitglieder unterliegen während ihrer Tätigkeit für das Unternehmen einem umfassenden Wettbewerbsverbot.
- » Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter dürfen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder für sich noch für andere Personen von Dritten Zuwendungen oder sonstige Vorteile fordern oder annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.
- » Vorstandsmitglieder sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Kein Mitglied des Vorstandes darf bei seinen Entscheidungen persön-

liche Interessen verfolgen und Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen.

- » Jedes Vorstandsmitglied soll Interessenkonflikte dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenlegen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber informieren. Alle Geschäfte zwischen dem Unternehmen einerseits und den Vorstandsmitgliedern sowie ihnen nahestehenden Personen oder Unternehmen andererseits haben branchenüblichen Standards zu entsprechen. Wesentliche Geschäfte sollen der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen.
- » Vorstandsmitglieder sollen Nebentätigkeiten, insbesondere Aufsichtsratsmandate außerhalb des Unternehmens, nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats übernehmen.
- » Jedes Mitglied des Aufsichtsrats ist dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Es darf bei seinen Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen.
- » Jedes Aufsichtsratsmitglied soll Interessenkonflikte, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern entstehen können, dem Aufsichtsrat gegenüber offenlegen.
- » Der Aufsichtsrat soll in seinem Bericht an die Hauptversammlung über aufgetretene Interessenkonflikte und deren Behandlung informieren. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds sollen zur Beendigung des Mandats führen.

Zwar richtet sich der DCGK direkt in erster Linie an börsennotierte Aktiengesellschaften. Aufgrund der zumindest teilweise ähnlichen Problemstellungen bietet er jedoch auch Stiftungen einen hilfreichen Orientierungsrahmen.

Ein allgemein anerkanntes Konzept zur Definition von und zum Umgang mit Interessenkonflikten existiert bislang nicht. Dieser Umstand führt zu dem erhöhten Risiko, dass unterschiedliche Betrachter bei identischen Sachverhalten zu unterschiedlichen Einschätzungen hinsichtlich des Bestehens von Interessenkonflikten gelangen. In der Praxis hat sich ein aus dem medizinischen Bereich stammender Ansatz als hilfreich erwiesen, der auf der Unterscheidung zwischen primären und sekundären Interessen basiert (vgl. D. F. Thompson: Understanding Financial Conflicts of Interest, in: The New England Journal of Medicine, 8/1993; S. 573–576).

Das primäre Interesse bei Mitgliedern von Stiftungsorganen besteht in der bestmöglichen Umsetzung des Stifterwillens bzw. des Satzungs-

zwecks einer Stiftung. Sekundäre Interessen können materieller und nicht materieller Natur sein. Materielle sekundäre Interessen sind alltäglich, leicht erkennbar, quantifizierbar, noch am ehesten regelbar und finden schon deswegen die höchste Aufmerksamkeit. Zu den möglichen Formen zählen z.B. Geschenke jeder Art, Honorare für Vorträge oder Beratung und bezahlte Gutachtertätigkeit. Nicht materiell sind z.B. psychologische und soziale Interessen. Diese Kategorien sind nicht trennscharf, sondern bedingen sich zum Teil gegenseitig. Da materielle Zuwendungen Freude bereiten und den sozialen Status bestätigen oder fördern können, sind sekundäre Interessen häufig sowohl materieller als auch psychologischer und sozialer Natur. Sekundäre Interessen treten in vielen Formen auf und können ganz natürlich sein, wie Ehrgeiz, das Streben nach Status und Anerkennung, der Wunsch nach Aufnahme oder Verbleib in einer Gruppe, nach dem Wohlwollen von einflussreichen Personen oder danach, Familienangehörige und Freunde zu fördern und zu unterstützen. Auch ist es möglich, dass sekundäre Interessen die primären Interessen befördern können. So kann das sekundäre Interesse der Förderung des eigenen gesellschaftlichen Status ein Mitglied eines Stiftungsgremiums zu einem höheren Engagement für die Ziele einer Stiftung motivieren.

Interessenkonflikte sind nach dem von Thompson vertretenen Ansatz definiert als Gegebenheiten, die ein Risiko dafür schaffen, dass professionelles Handeln, welches sich auf ein primäres Interesse bezieht, durch ein sekundäres Interesse unangemessen beeinflusst wird. Als Interessenkonflikt wird somit eine Risikosituation bezeichnet, in der durch das Nebeneinander von primären und sekundären Interessen nach allgemeiner Lebenserfahrung die Wahrscheinlichkeit dafür erhöht ist, dass das primäre Interesse (der Stifterwille) vernachlässigt werden könnte, weil die sekundären Interessen ein zu hohes Gewicht erhalten.

Die Umstände, die nach dieser Definition einen Interessenkonflikt begründen, sind beschreibbar und feststellbar. Gleiches gilt für die Gegebenheiten, die als primäre bzw. sekundäre Interessen zu klassifizieren sind. Insbesondere erfordert diese Definition nicht den – prinzipiell unmöglichen – Nachweis, dass sich ein Interessenkonflikt tatsächlich auf das Handeln einer Person ausgewirkt hat. Über die Frage der konkreten Beweggründe und Motive kann letztlich nur spekuliert werden. Durch die im risikoorientierten Ansatz von Thompson angelegte Tendenz zur Objektivierung wird somit dem bei einer reinen Selbsteinschätzung entstehenden Effekt, dass schon aus psychologischen Gründen zumeist das Vorliegen eines Interessenkonflikts verneint wird, entgegengewirkt.

Praxisstimme

von Dr. Ralf Suhr, Vorsitzender des Vorstands, Stiftung Zentrum für Qualität in der Pflege, Berlin

Das Zentrum für Qualität in der Pflege (ZQP) ist eine junge Stiftung im Gesundheitssektor. Als gemeinnütziger Sachwalter des Stifterwillens verstehen wir es aufgrund unserer gesellschaftlichen Vertrauensstellung als eine besondere Pflicht, glaubwürdig zu handeln. Diesem Selbstverständnis folgend, stellen wir uns daher den Fragen des Umgangs mit Interessenskonflikten und entwickeln auf unterschiedlichen Ebenen Maßnahmen zu deren Vermeidung.

Das Leitbild des ZQP verpflichtet alle für das ZQP Tätigen – unsere Mitarbeiter, die Organvertreter sowie die ehrenamtlichen Berater in den Gremien – zur Transparenz und formuliert gegenüber diesen den grundsätzlichen Anspruch, etwaige Interessenkonflikte selbst zu erkennen und zu offenbaren. Zudem wurde ein Beauftragter für die Vermeidung von Interessenskonflikten berufen. Dieser unabhängige, ehrenamtlich tätige Experte begleitet die Stiftung und berät zu Fragen des Umgangs mit Interessenskonflikten sowie bei der Weiterentwicklung unseres Compliance-Codex.

Auf der operativen Ebene wurden eine Regelkonformitätsrichtlinie und eine Richtlinie zur Zusammenarbeit mit Dritten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter implementiert, um möglichen Konfliktsituationen im Tagesgeschäft explizit zu begegnen – wie beispielsweise bei einer Auftragsvergabe an verbundene Dienstleister, der Annahme von Geschenken und Gefälligkeiten oder einer sonstigen persönlichen Vorteilserlangung.

Einer besonderen Herausforderung stellen wir uns im Rahmen der Projektarbeit der Stiftung. Das ZQP ist eine operative Stiftung und vergibt zur Erfüllung des Stiftungszwecks Forschungsaufträge an externe wissenschaftliche Institutionen. Hierdurch wird sichergestellt, dass die komplexen Fragestellungen jeweils von den „richtigen“ Experten bearbeitet werden. Um jedoch eine mögliche Interessenüberschneidung von Akteuren auszuschließen, die einerseits als ZQP-Gremienmitglieder satzungsgemäß im Projektvergabeprozess ihre methodischen Fachkenntnisse einbringen und andererseits aufgrund ihrer spezifischen Expertise mögliche Teilnehmer an einer Projektausschreibung sind, wurde ein klar geregeltes Anhörungsverfahren etabliert. Dieses beinhaltet u.a. auch das in der Wissenschaftspraxis übliche Prinzip der Enthaltung von Beratung und Stellungnahme zu Fragestellungen, deren Entscheidung einen direkten oder mittelbaren Vorteil für einen Verfahrensbeteiligten bieten könnte.

Beratersicht

von Dr. Jaspervon Hoerner, Rechtsanwalt, Peters, Schönberger & Partner GbR, München

Interessenkonflikte tauchen zu allererst immer dann auf, wenn es um eine unmittelbare Begünstigung von Personen bzw. Institutionen außerhalb der Stiftung durch direkte Zuwendungen geht. Die Vergabe von Stiftungsmitteln erfordert Neutralität der entscheidenden Organmitglieder, was bei einem persönlichen Bezug zu einem Antragsteller die Enthaltung bei der Beschlussfassung über den betreffenden Antrag nach sich ziehen sollte. Zu bedenken ist hierbei, dass die Weitergabe von Fördermitteln an Körperschaften oder externe Projekte immer nicht nur die sachliche Ebene, sondern auch die Personen hinter dem jeweiligen Antragsteller betreffen. Entscheidungen müssen nach Sinnhaftigkeit und unter Effizienzgesichtspunkten getroffen werden. Ein persönlicher Bezug spielt häufig eine gewisse Rolle, darf aber nicht das ausschlaggebende Kriterium einer Mittelvergabe darstellen.

In gleichem Maße auf der Hand liegt die besondere Sensibilität von Beschlüssen, die das Gehalt von Stiftungsorganen festlegen oder die Anstellung eigener Angehöriger von Organmitgliedern betreffen. Gerade bei der Beschlussfassung über mögliche Nachfolger in eine Organstellung muss gewährleistet sein, dass die Entscheidung anhand der persönlichen und fachlichen Eignung des Aspiranten erfolgt und nicht ausschließlich von persönlichen Beziehungen geleitet wird.

Durchaus von Relevanz sind jedoch auch Bereiche, die nicht in dem Maße im Fokus der Öffentlichkeit stehen wie die Mittelvergabe oder die Ernennung und Entlohnung von Stiftungsorganen. An dieser Stelle ist z.B. die Vermietung von stiftungseigenen Immobilien zu nennen, deren Vergabe so transparent wie möglich und zu marktüblichen Konditionen zu erfolgen hat. Aber auch Themen wie die Gewährung von Darlehen aus dem Stiftungsvermögen und die dabei eingeräumten Konditionen sowie die Beauftragung befreundeter Dienstleister für Aufträge, die vielleicht durch andere Stellen besser oder kostengünstiger abgedeckt werden könnten, sind Punkte, an denen Grundsatz 13 relevant wird.

In der Praxis wird zuweilen befürchtet, eine Stiftung verkomme zu leicht zu einem „Selbstbedienungsladen“. Um diesem Gott sei Dank nicht sehr verbreiteten Urteil entgegenzuwirken, ist ein besonderes Maß an Transparenz, Neutralität und Integrität in der Stiftungsarbeit notwendig. Dies verlangt nicht zuletzt die eigentümerlose Struktur der Rechtsform Stiftung mit dem Fehlen einer an Eigeninteressen ausgerichteten Kontrolle jedem Mitglied eines Stiftungsgangs ab.

Grundsatz 14

Erläuterung von Dietmar Weidlich	129
Praxisstimme von Dr. Sven Matthiesen	130
Praxisstimme von Angelika Hipp	131
Praxisstimme von Oke Petersen	131
Beratersicht von Mathias Wendt	132

Mitglieder der Stiftungsgorgane, der Kontroll- und Beratungsgremien und Stiftungsmitarbeiter verzichten auf vermögenswerte Vorteile, die ihnen von interessierter Seite verschafft werden. Dies gilt auch dann, wenn die Verknüpfung von Vorteil und Gegenleistung nicht unmittelbar oder erst zukünftig zu erwarten ist.

Grundsatz 14:

Verzicht auf vermögenswerte Vorteile

Erläuterung

von Dietmar Weidlich, Geschäftsführer, CURACON Weidlich Rechtsanwalts gesellschaft mbH, Münster

Als juristische Person bedient sich die Stiftung zur Erfüllung ihrer Aufgaben natürlicher Personen, nämlich ihrer Organmitglieder, aber auch der Stiftungsmitarbeiter. Diese haben außer der Erfüllung des in der Satzung und im Stiftungsgeschäft niedergelegten Stifterwillens als oberstes Gebot Treue- und Loyalitätspflichten zum Schutz und zur Erhaltung des Stiftungsvermögens zu beachten, wobei (steuer-)rechtliche, ökonomische und ethische Aspekte ineinander greifen.

Ein Kernpunkt der Treuepflicht ist das Verbot, die Organstellung im Eigeninteresse oder gar zulosten der Stiftung auszunutzen. Dies umfasst nicht nur das Verbot des Einsatzes von Stiftungsmitteln für private Zwecke, sondern auch umgekehrt das Verbot der Annahme von Zuwendungen zum Nachteil der Stiftung. Dabei muss sich der Nachteil gar nicht unmittelbar auf das Stiftungsvermögen auswirken, sondern kann ggf. nur mittelbar oder auch erst zukünftig eintreten.

Eine erfolgreiche Stiftung weckt mit ihrem positiven Image unter Umständen Interesse und Begehrlichkeiten bei gewerblichen Unternehmen. Diese erkennen die natürlichen Personen der Stiftung als potenzielle Adressaten für Angebote, die scheinbar niemandem schaden, sondern vermeintlich allen nur Vorteile bringen: Seien es die angebotene VIP-Karte für das Endspiel eines bekannten Bundesligaclubs verbunden mit dem Anliegen um Unternehmenswerbung im Rahmen einer Veranstaltung der Stiftung oder eine Wochenendeinladung in ein schickes Hotel in Erwartung eines zukünftigen Sponsoringvertrages.

Wird ein solches Verhalten publik, ist der Imageschaden für die Stiftung kaum wieder gutzumachen, verbunden meist mit einem erheblichen Rückgang des Spendenaufkommens. Die Organmitglieder haben sich daher

bei ihrem Handeln stets ihrer besonderen Verantwortung aufgrund des Treuhandverhältnisses bewusst zu sein und bei ihren Entscheidungen sowie im Umgang mit (potenziellen) Vertragspartnern der Stiftung, mit Antragstellern und Destinatären immer auch ethische Grundsätze als Entscheidungskriterium mit heranzuziehen, die über die rein rechtlichen, ökonomischen und politischen Aspekte hinausgehen.

www.curacon-recht.de

Praxisstimme

von Dr. Sven Matthiesen, Geschäftsführer, Stiftung der Frankfurter Sparkasse, Frankfurt am Main

Die Stiftung der Frankfurter Sparkasse wurde 1997 gegründet und hat heute ein Stiftungsvermögen von rund 18 Millionen Euro. Vertreten wird die Stiftung durch einen fünfköpfigen Vorstand. Der Oberbürgermeister der Stadt Frankfurt übernimmt den Vorstandsvorsitz, sein Stellvertreter ist der Vorsitzende des Vorstandes der Frankfurter Sparkasse. Der Magistrat der Stadt bestellt zwei weitere Vorstandsmitglieder, das fünfte Mitglied ist der Vorsitzende des Vorstandes der Landesbank Hessen-Thüringen. In der Verfassung der Stiftung ist festgelegt, dass alle Vorstandsmitglieder ihre Tätigkeit ehrenamtlich ausüben, jedoch einen Anspruch auf Ersatz ihrer Auslagen haben. Alle Vorstandsmitglieder der Stiftung sind aus ihrem Hauptamt heraus sogenannte Amtsträger und unterliegen den strengen Vorschriften der Amtsdelikte, zu denen auch Vorteilsannahme und Bestechlichkeit gehören. Die Mitarbeiter der Stiftung werden von der Stifterin Frankfurter Sparkasse gestellt und unterliegen der Geschäftsanweisung für Mitarbeiter. In dieser ist z.B. festgehalten, dass Geschenke ohne die Zustimmung des Personaldezernenten nur in geringem Wert angenommen werden dürfen. Die Einhaltung der Geschäftsanweisung für Mitarbeiter wird fortlaufend durch die interne Revision der Sparkasse überwacht. Im Zweifelsfall ist mit der Zentralen Stelle für Geldwäsche- und Betrugsbekämpfung in der Sparkasse Kontakt aufzunehmen.

Der wirksamste Schutz vor der Gewährung von geldwerten Vorteilen für die Mitarbeiter der Stiftung der Frankfurter Sparkasse liegt jedoch in der Struktur ihrer Projekte. Die Fördermaßnahmen verteilen sich auf eine Vielzahl von einzelnen Initiativen im gesamten Geschäftsgebiet. Diese sind meist langfristig angelegt und werden transparent kommuniziert. Hingegen verzichtet die Stiftung der Frankfurter Sparkasse bewusst auf Großprojekte mit einem großen finanziellen Rahmen.

www.frankfurter-sparkasse.de

Praxisstimme

von Angelika Hipp, Stiftungsreferentin, Lebenswerk Zukunft – CaritasStiftung in der Diözese Rottenburg-Stuttgart

Die Stiftung Lebenswerk Zukunft verfügt zurzeit über ein Gesamtstiftungsvermögen von 14,8 Millionen Euro und verwaltet 80 Treuhandstiftungen und Stiftungsfonds. Sie betreibt eine kleine Geschäftsstelle mit vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf 1,8 Personalstellen. Der zweiköpfige Vorstand der Stiftung ist ehrenamtlich tätig, ebenso der Stiftungsrat als Aufsichtsorgan.

Die Stiftung verfügt nicht über eigene Ordnungen und Vorschriften, die den Komplex der Vorteilsnahme regeln, sie nutzt hier vielmehr die entsprechenden Regelungen des Diözesancaritasverbandes Rottenburg-Stuttgart. Zur Anwendung kommen dabei die Kassen- und Spendenordnung sowie eine spezielle Geschenkeordnung, die klare Regelungen für die Annahme bzw. Nicht-Annahme von Geschenken und Zuwendungen formuliert. Hier heißt es: „Die Annahme von Geldgeschenken ist grundsätzlich – unabhängig von der Höhe – unzulässig.“ Auch regelt diese Ordnung, an welchen Stellen der Vorstand bei angebotenen Geschenken einzubeziehen und zu informieren ist.

Eine Überprüfung des rechtmäßigen Handelns der Stiftungsorgane und Stiftungsmitarbeitenden erfolgt einerseits über die jährliche Wirtschaftsprüfung, andererseits über eine Prüfung der Geschäftsführung analog zu den Richtlinien des Verbands der Diözesen Deutschlands (VDD). Darüber hinaus ist die Stiftung in den internen Prüfungsturnus der Innenrevision des Caritasverbandes eingebunden. Die regelmäßigen Kontrollen und die vonseiten des Verbandes vorgegebenen Standards gewährleisten in einem hohen Maße die Integrität der Stiftungshandelnden.

www.lebenswerk-zukunft.de

Praxisstimme

von Oke Petersen, Bereichsleiter Vermögen, Verwaltung und EDV, Körber-Stiftung, Hamburg

Jedes Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Gremien ist allein auf die Zielsetzung der Stiftung auszurichten. Eigeninteressen und sogar finanzielle persönliche Anreize dürfen bei jeglicher Entscheidung keine Rolle spielen.

In der Körber-Stiftung ist diese Grundregel bereits vom Stifter Kurt A. Körber in der Satzung der Körber-Stiftung festgelegt worden. So gehört es

zu den Aufgaben des Vorstands, „nach pflichtgemäßem Ermessen mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns das Stiftungsvermögen anzulegen und zu verwalten“. Das Prinzip des Handelns eines ordentlichen Kaufmanns enthält genau die vorgenannte Grundregel. Sie wird seit Gründung der Körber-Stiftung gelebt und durch ein systematisch integriertes Vier-Augen-Prinzip sinnvoll ergänzt.

Die Stiftung dokumentiert ihre Handlungssentscheidungen und beweist durch diese Transparenz die erforderliche Sorgfaltspflicht. Untermauert wird dies durch die jährlich unabhängige freiwillige Prüfung des Jahresabschlusses, die außer der Einhaltung der Grundsätze ordentlicher Buchführung stets auch die Aspekte des internen Kontrollsystems zum Inhalt hat.

Die genannten Grundregeln und Prüfungshandlungen gelten nicht nur für den Bereich der Vermögensverwaltung und des Einkaufs, sondern umfassen die gesamte Stiftung. In allen Sphären der Tätigkeitsbereiche unserer Stiftung gilt es, mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns Entscheidungen im Sinne des Stifters und der Stiftung zu treffen.

www.koerber-stiftung.de

Beratersicht

von Mathias Wendt, Senior Manager, KPMG AG, Köln

Der Grundsatz 14 geht über die schon in Grundsatz 13 festgelegten allgemeinen Anforderungen zum Umgang mit Interessenkonflikten hinaus und fordert von Mitgliedern der Stiftungsorgane, der Kontroll- und Beratungsgremien sowie den Mitarbeitern von Stiftungen, auf vermögenswerte Vorteile auch dann zu verzichten, wenn die Verknüpfung von Vorteil und Gegenleistung nicht unmittelbar oder erst zukünftig zu erwarten ist. Damit unterstreicht der Grundsatz das mit Auftreten von Interessenkonflikten verbundene besondere Risiko für die Durchsetzung des Stifterwillens. Der Grundsatz steht damit im Einklang mit neueren Erkenntnissen, die sich aus der psychologischen Untersuchung der Beeinflussung des menschlichen Urteilens und Handelns ergeben haben. In der Psychologie wird in diesem Zusammenhang zwischen Effekten der sozialen Beeinflussung und jenen Urteilsverzerrungen unterschieden, die allein beim einzelnen Individuum ansetzen. Diese Effekte führen zu systematischen Urteilsfehlern. Sie unterscheiden sich von einfachen (unsystematischen) Fehlern dadurch, dass sie stets eine bestimmte Richtung haben (vgl. Georg Felser; David Klemperer: Psychologische Aspekte von Interessenkonflikten, in: Klaus Lieb; David Klemperer; Wolf-Dieter Ludwig [Hgg.]:

Interessenkonflikte in der Medizin. Hintergründe und Lösungsmöglichkeiten. Berlin/Heidelberg 2011, S. 28f.).

Die Urteilsverzerrungen sind in vielen Fällen auf im Menschen angelegte Automatismen zurückzuführen. Diese haben sich in der menschlichen Evolution ausgeprägt und können sich in vielen Situationen als sinnvoll erweisen. Sie können allerdings von interessierter Seite auch dazu benutzt werden, um Menschen gezielt zu manipulieren, d.h. sie zu einer Handlung zu bringen, die sie andernfalls nicht durchführen würden. Als Beispiele für solche urteilsverzerrenden Effekte werden im Folgenden die „Reziprozitätsregel“ und die „Motivierte Evaluation“ (*self-serving bias*) dargestellt.

Die Reziprozitätsregel besagt, dass Menschen Geschenke, Einladungen und Hilfeleistungen, die sie von anderen erhalten, erwideren müssen. Es handelt sich um eine soziale Regel, die in allen Kulturen anzutreffen und besonders tief in der Gesellschaft verankert ist. Das Gefühl, jemandem etwas schuldig zu sein, ist unangenehm. Der psychologische Preis für die Nichterwidern ist ein negatives Gefühl. Im Ergebnis lösen Geschenke ein Gefühl der Verpflichtung zur Erwidern aus, selbst wenn das Entgegenkommen nicht erbeten oder erwünscht ist oder die Person, die die Gefälligkeit erwiesen hat, eigentlich nicht gemocht wird. Die Reziprozitätsregel kann systematisch zur Beeinflussung von Menschen genutzt werden. Sie greift praktisch immer, wenn ein nicht geschuldeter Gefallen erwiesen wird. Dies kann ein Geschenk sein, wirksam sind aber auch andere Formen des Entgegenkommens. Daher ist es mit Abstand am wirksamsten, Situationen ganz zu meiden, in denen das Risiko besteht, einen nicht geschuldeten Gefallen zu empfangen (vgl. ebd., S. 35f.).

Als „Motivierte Evaluation“ wird der Effekt bezeichnet, dass Menschen in Situationen, in denen sie eine von mehreren möglichen Entscheidungen oder Schlussfolgerungen materiell, sozial oder psychologisch als vorteilhaft bzw. als angenehm empfinden, jene Informationen, die zu einer für sie vorteilhafteren Entscheidung oder Schlussfolgerung führen, weniger streng prüfen, schneller akzeptieren, stärker wahrnehmen und ihnen mehr Gewicht geben. Informationen, die der vorteilhaften Entscheidung oder Schlussfolgerung widersprechen, prüfen sie demgegenüber strenger, akzeptieren sie weniger leicht, nehmen sie weniger stark wahr und geben ihnen weniger Gewicht (vgl. ebd., S. 29f.).

Diesen beispielhaft dargestellten verzerrnden Einflüssen können Menschen nicht entgehen, indem sie sich ihnen widersetzen. Die psychologische Forschung hat deutlich gemacht, dass entsprechendes Wissen bzw. Einsicht in den Mechanismus der Beeinflussung in der Mehrzahl der

Fälle nicht ausreicht, um die urteilsverzerrenden Effekte zu lindern oder gar abzustellen. Vielmehr entgehen diese Effekte regelmäßig der Selbstwahrnehmung der Menschen, sodass insoweit auch von einem blinden Fleck gesprochen wird (vgl. ebd., S. 31f.). Als besonders problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang zudem die oftmals vorhandene Zuversicht der Urteilenden, von einer Urteilsverzerrung selbst nicht betroffen zu sein (sogenannte Resistenzillusion).

Neben den zwei genannten Effekten existiert eine Vielzahl weiterer psychologischer Effekte, die zu systematischen Urteilsverzerrungen führen können (vgl. Robert B. Cialdini: Die Psychologie des Überzeugens. Wie Sie sich selbst und Ihren Mitmenschen auf die Schliche kommen. 7. Auflage. Bern 2013). Vor diesem Hintergrund stellt es eine dauerhafte Herausforderung für die Organe von Stiftungen dar, durch eigenes vorbildliches Verhalten (*tone from the top*), durch Aufstellung von präventiv wirkenden Verhaltensregeln zum Umgang mit Interessenkonflikten sowie über eine regelmäßige Sensibilisierung die Integrität der Organmitglieder sowie der Mitarbeiter von Stiftungen und somit die primäre Orientierung an Stiftungszweck und Stifterwillen zu fördern. Bei der Entwicklung von stiftungsspezifischen Verhaltensregeln sollten insbesondere auch die in Grundsatz 14 genannten Aspekte explizit berücksichtigt werden.

www.kpmg.de/stiftungen

Anhang

136

Grundsätze guter Stiftungs-praxis	137
Zehn Merkmale einer Bürger-stiftung	141
Empfehlungen für die Verwal-tung kommunaler Stiftungen	142
Empfehlungen für die Errichtung und Verwaltung von Stiftungen der öffentlichen Hand	144
Zehn Empfehlungen für gemein-nützige Unternehmensstiftungen	146
Grundsätze guter kirchlicher Stiftungspraxis	148
Grundsätze guter Verwaltung von Treuhandstiftungen	151
EFC Principles of Good Practice	159

Anhang

Grundsätze guter Stiftungspraxis

Verabschiedet von der Mitgliederversammlung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 11. Mai 2006 in Dresden

Präambel

Die Gründung von Stiftungen ist lebendiger Ausdruck von Freiheit und Verantwortung der Bürger. Stiftungen engagieren sich auf vielfältige Weise in zentralen gesellschaftlichen Feldern. Die gesellschaftliche Bedeutung und Funktion von Stiftungen muss sich widerspiegeln in einer verantwortungsvollen Ausführung der von den treuhänderisch wirkenden Stiftungsorganen übernommenen Verpflichtungen.

Die Grundsätze sollen Stiftungsorganen, Stiftungsverwaltern, Stiftungsmitarbeitern sowie potenziellen Stiftern als Orientierung dienen. Insbesondere sollen sie das Bewusstsein aller Beteiligten für die Vermeidung von Interessenkonflikten, für die angemessene Transparenz bei der Zweckverwirklichung und für die Effizienz der Mittelverwendung schärfen.

In Anbetracht der Vielfalt von Stiftungen sind diese Grundsätze je nach Größe, Zweck und Art der Aufgabenwahrnehmung den jeweiligen Gegebenheiten anzupassen.

I. Stiftungen

Die Grundsätze wenden sich an gemeinwohlorientierte Stiftungen im materiellen Sinne:

» Stiftungen verfolgen vom Stifter bestimmte gemeinwohlorientierte Zwecke, welche in ihrer Satzung verankert sind und durch die Erträge aus dem Stiftungsvermögen erfüllt werden sollen.

- » Stiftungen haben ein Vermögen, das ihnen grundsätzlich auf Dauer und ungeschmälert zur Verfügung stehen soll.
- » Stiftungen haben Organe oder Träger, die eine ordnungsgemäße Erfüllung des jeweiligen Stiftungszwecks gewährleisten.
- » Stiftungen können in unterschiedlichen Rechtsformen verfasst sein (z. B. als rechtsfähige Stiftung, als Stiftungsgesellschaft und als Stiftungsverein). Auch treuhänderische Stiftungen erfüllen diesen materiellen Stiftungsbegriff.

II. Grundsätze guter Stiftungspraxis

1. Zu den handelnden Personen

Stiftungsorgane, Stiftungsverwalter und Stiftungsmitarbeiter orientieren sich im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben des Gemeinnützigkeits- und Stiftungsrechts bei ihrer Tätigkeit insbesondere an folgenden Grundsätzen:

Grundsatz 1: Sie verstehen sich als Treuhänder des im Stiftungsgeschäft und in der Satzung formulierten Stifterwillens. Sie sind der Satzung verpflichtet und verwirklichen den Stiftungszweck nach bestem Wissen und Gewissen.

Grundsatz 2: Das in ihre Obhut gegebene Vermögen ist in seiner nachhaltigen Ertragsfähigkeit zu erhalten.

Grundsatz 3: Das Rechnungswesen bildet die wirtschaftliche Lage der Stiftung zeitnah, vollständig und sachlich richtig ab.

Grundsatz 4: Die Verwaltungsausgaben bewegen sich in einem angemessenen Rahmen.

Grundsatz 5: Sie anerkennen Transparenz als Ausdruck der Verantwortung von Stiftungen gegenüber der Gesellschaft und als ein Mittel zur Vertrauensbildung. Sie stellen daher der Öffentlichkeit in geeigneter Weise die wesentlichen inhaltlichen und wirtschaftlichen Informationen über die Stiftung (insbesondere über den Stiftungszweck, die Zweckerreichung im jeweils abgelaufenen Jahr, die Förderkriterien und die Organmitglieder) zur Verfügung.

Grundsatz 6: Sie veröffentlichen ihre Bewilligungsbedingungen und setzen, soweit geboten, unabhängige Gutachter oder Juroren ein.

Grundsatz 7: Gesetzliche Auskunftspflichten werden rasch und vollständig erfüllt.

Grundsatz 8: Die Mitglieder der Stiftungsorgane handeln informiert, integert und verantwortungsvoll. Ehrenamtlich tätige Organmitglieder sind trotz ihrer übrigen Verpflichtungen bereit, die erforderliche Zeit und Sorgfalt für die Stiftungsarbeit zur Verfügung zu stellen.

Grundsatz 9: Mitglieder von Kontroll- und Beratungsgremien sind grundsätzlich unabhängig von den für die operative Tätigkeit verantwortlichen Organen und werden von diesen umfassend und wahrheitsgemäß informiert.

Grundsatz 10: Die Stiftungsorgane sorgen für die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit der Stiftungsprogramme, vor allem im Hinblick auf die Verwirklichung des Satzungszwecks, die Effizienz des Mitteleinsatzes und im Hinblick auf das Verhalten gegenüber Fördersuchenden sowie der Öffentlichkeit; sie fördern entsprechendes Verhalten ihrer Mitarbeiter.

Grundsatz 11: Die Stiftungsorgane von fördernden Stiftungen betrachten Fördersuchende als unverzichtbare Partner zur Verwirklichung der Stiftungszwecke. Anfragen sollten zeitnah beantwortet werden; über den Fortgang der Antragsbearbeitung sollte informiert werden.

Grundsatz 12: Die Stiftungsorgane fördern den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen.

2. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten

Für Mitglieder der Stiftungsorgane, der Kontroll- und Beratungsgremien und für Stiftungsmitarbeiter gilt, dass sich niemand bei seinen Entscheidungen von eigennützigen Interessen leiten lässt. Insbesondere beachten sie folgende Grundsätze:

Grundsatz 13: Sie legen die Anhaltspunkte für einen Interessenkonflikt im Einzelfall unaufgefordert offen und verzichten von sich aus auf eine Beteiligung am Entscheidungsprozess, wenn dieser ihnen oder einer

nahestehenden Person einen unmittelbaren Vorteil oder Nachteil bringen kann. Auch persönliche oder familiäre Beziehungen zu den Fördersuchenden und zu Dienstleistungsunternehmen werden offen kommuniziert.

Grundsatz 14: Sie verzichten auf vermögenswerte Vorteile, die ihnen von interessierter Seite verschafft werden. Dies gilt auch dann, wenn die Verknüpfung von Vorteil und Gegenleistung nicht unmittelbar oder erst zukünftig zu erwarten ist.

Zehn Merkmale einer Bürgerstiftung

Verabschiedet vom Arbeitskreis Bürgerstiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen im Rahmen der 56. Jahrestagung im Mai 2000

Eine Bürgerstiftung ist eine unabhängige, autonom handelnde, gemeinnützige Stiftung von Bürgern für Bürger mit möglichst breitem Stiftungszweck. Sie engagiert sich nachhaltig und dauerhaft für das Gemeinwesen in einem geographisch begrenzten Raum und ist in der Regel fördernd und operativ für alle Bürger ihres definierten Einzugsgebietes tätig. Sie unterstützt mit ihrer Arbeit bürgerschaftliches Engagement.

- 1.** Eine Bürgerstiftung ist gemeinnützig und will das Gemeinwesen stärken. Sie versteht sich als Element einer selbstbestimmten Bürgergesellschaft.
- 2.** Eine Bürgerstiftung wird in der Regel von mehreren Stiftern errichtet. Eine Initiative zu ihrer Errichtung kann auch von Einzelpersonen oder einzelnen Institutionen ausgehen.
- 3.** Eine Bürgerstiftung ist wirtschaftlich und politisch unabhängig. Sie ist konfessionell und parteipolitisch nicht gebunden. Eine Dominanz einzelner Stifter, Parteien, Unternehmen wird abgelehnt. Politische Gremien und Verwaltungsspitzen dürfen keinen bestimmenden Einfluss auf Entscheidungen nehmen.
- 4.** Das Aktionsgebiet einer Bürgerstiftung ist geographisch ausgerichtet: auf eine Stadt, einen Landkreis, eine Region.
- 5.** Eine Bürgerstiftung baut kontinuierlich Stiftungskapital auf. Dabei gibt sie allen Bürgern, die sich einer bestimmten Stadt oder Region verbunden fühlen und die Stiftungsziele bejahren, die Möglichkeit einer Zustiftung. Sie sammelt darüber hinaus Projektspenden und kann Unterstiftungen und Fonds einrichten, die einzelne der in der Satzung aufgeführten Zwecke verfolgen oder auch regionale Teilgebiete fördern.
- 6.** Eine Bürgerstiftung wirkt in einem breiten Spektrum des städtischen oder regionalen Lebens, dessen Förderung für sie im Vordergrund steht. Ihr Stiftungszweck ist daher breit. Er umfasst in der Regel den kulturellen Sektor, Jugend und Soziales, das Bildungswesen, Natur und Umwelt und den Denkmalschutz. Sie ist fördernd und/oder operativ tätig und sollte innovativ tätig sein.

- 7.** Eine Bürgerstiftung fördert Projekte, die von bürgerschaftlichem Engagement getragen sind oder Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Dabei bemüht sie sich um neue Formen des gesellschaftlichen Engagements.
- 8.** Eine Bürgerstiftung macht ihre Projekte öffentlich und betreibt eine ausgeprägte Öffentlichkeitsarbeit, um allen Bürgern ihrer Region die Möglichkeit zu geben, sich an den Projekten zu beteiligen.
- 9.** Eine Bürgerstiftung kann ein lokales Netzwerk innerhalb verschiedener gemeinnütziger Organisationen einer Stadt oder Region koordinieren.
- 10.** Die interne Arbeit einer Bürgerstiftung ist von Partizipation und Transparenz geprägt. Eine Bürgerstiftung hat mehrere Gremien (Vorstand und Kontrollorgan), in denen Bürger für Bürger ausführende und kontrollierende Funktionen innehaben.

Empfehlungen für die Verwaltung kommunaler Stiftungen
Verabschiedet vom Arbeitskreis Kommunales des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 26. Oktober 2004 in Hildesheim

Kommunale Stiftungen sind unabhängig von ihrer Rechtsform gemeinwohlorientierte Stiftungen in der Kommune für die Bürgerinnen und Bürger einer Kommune. Sie stellen aufgrund privater oder öffentlicher Initiative errichtete Stiftungen dar, deren Zwecke zum Wirkungsbereich der Kommune gehören und die sich durch eine besondere Nähe zur Kommunalverwaltung auszeichnen. Ihr Aktionsgebiet ist geografisch ausgerichtet: in der Regel auf eine Stadt, eine Gemeinde oder einen Landkreis. Kommunale Stiftungen engagieren sich insbesondere in den Bereichen Soziales, Bildung, Jugend- und Altenhilfe, Kultur, Gesundheit und Umwelt. Sie verwirklichen ihre Zwecke fördernd und/oder operativ.

Die Verwaltung der kommunalen Stiftungen dient der nachhaltigen Verwirklichung der von den Stiftern gesetzten Zwecke. Über die ohnehin zu beachtenden gesetzlichen Vorschriften hinaus bietet es sich an, die kommunale Stiftungsverwaltung an den folgenden Empfehlungen zu orientieren. Diese sollen das Selbstverständnis und Profil kommunaler Stiftungen und Stiftungsverwaltungen stärken.

- 1.** Die kommunale Stiftung ist im Gemeinwesen verankert. Sie bindet ihr Entscheiden und Handeln ausschließlich an den Stifterwillen. Die Stiftungszwecke werden satzungsgemäß verwirklicht.
- 2.** Die Verwaltung der kommunalen Stiftungen erfolgt eigenständig innerhalb oder außerhalb der kommunalen Kernverwaltung und bewahrt Neutralität, insbesondere in weltanschaulicher und parteipolitischer Hinsicht. Zusätzliche Gremien zur Kontrolle und Beratung der Beschlussorgane der kommunalen Stiftungen werden ermöglicht.
- 3.** Die örtlich angemessene sachliche und personelle Ausstattung der kommunalen Stiftungsverwaltungen ist eine wichtige Voraussetzung für die Erfüllung der Stiftungszwecke.
- 4.** Die kommunale Stiftungsverwaltung kann sich Personal- und Sachaufwendungen von den verwalteten Stiftungen erstatten lassen. Leistungen der kommunalen Stiftungsverwaltung für die Kommune sind angemessen zu entgelten.
- 5.** Die kommunalen Stiftungen und ihre Verwaltung zeichnen sich durch Offenheit und Transparenz aus.
- 6.** Die kommunale Stiftungsverwaltung kann aufgabenbezogen den Sachverständ kommunaler Fachdienststellen nutzen.
- 7.** Kommunale Stiftungen sollen insbesondere auch innovative Projekte unterstützen. Bei der Vergabe und der Verwendung von Stiftungsmitteln gilt das Prinzip der Nachrangigkeit gegenüber gesetzlichen Ansprüchen.
- 8.** Das Vermögen kommunaler Stiftungen wird – im Einklang mit den Vorschriften des kommunalen Haushaltsrechts – vom kommunalen Vermögen getrennt verwaltet. Ziel ist die reale Substanzerhaltung des Stiftungsvermögens.
- 9.** Die kommunale Stiftungsverwaltung berät Stifterinnen und Stifter und wirbt für den Stiftungsgedanken. Dazu arbeitet sie in Stiftungsnetzwerken mit.
- 10.** Die kommunale Stiftungsverwaltung berichtet regelmäßig und umfassend über das gesamte Spektrum ihrer Tätigkeit.

Empfehlungen für die Errichtung und Verwaltung von Stiftungen der öffentlichen Hand

Verabschiedet vom Arbeitskreis Stiftungen der öffentlichen Hand des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 23. April 2008 im Kloster Wennigsen

Schon seit langem hat der Staat das Stiftungswesen für sich entdeckt. Auch für die Zukunft ist davon auszugehen, dass unabhängig von einer kontrovers geführten Diskussion um die verfassungsrechtliche Zulässigkeit von Stiftungen der öffentlichen Hand weiterhin solche Stiftungen errichtet werden. Alle diese Stiftungen sind in unterschiedlichen Bereichen, z.B. Kultur, Denkmalpflege, Wissenschaft, Bildung, Soziales, sowohl als Träger öffentlicher Einrichtungen als auch fördernd tätig.

Die öffentliche Hand errichtet Stiftungen, um Gemeinwohlaufgaben in der Regel dauerhaft und unabhängig von der unmittelbaren Staatsverwaltung und ihren Haushalten zu erledigen und um zusätzliche Optionen, wie z.B. private Zustiftungen, zu eröffnen. Die Aufgaben werden als Stiftungszwecke im Rahmen der Errichtung festgelegt. Die Erreichung sowohl des individuellen Stiftungszwecks wie auch des Ziels, das sich mit der Wahl der Stiftung als Instrument verbindet, kann nur verwirklicht werden, wenn sich dies auch in der Gestaltung der inneren Ordnung und finanziellen Ausstattung der Stiftung widerspiegelt.

Die „Grundsätze guter Stiftungspraxis“, die die Gemeinschaft der Stiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen einvernehmlich verabschiedet hat, gelten entsprechend für staatlich errichtete Stiftungen.

Um die effektive Zielerreichung durch „gute Stiftungspraxis“ auch bei Stiftungen der öffentlichen Hand zu unterstützen, hat der Arbeitskreis Stiftungen der öffentlichen Hand des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 23. April 2008 im Kloster Wennigsen folgende Empfehlungen verabschiedet:

1. Der Stiftungszweck soll die Aufgaben der Stiftung klar definieren. Er ist die wesentliche Zielvorgabe für alle Entscheidungen und Tätigkeiten der Stiftungsorgane.

2. Die Stiftung der öffentlichen Hand soll parteipolitisch unabhängig sein.

- 3.** Stiftungen der öffentlichen Hand sollten Geschäftsführung und Aufsichtsgremien klar trennen. Es sollte keine Doppelmitgliedschaft geben. Eine klare Abgrenzung der Befugnisse der Organe ist bereits in der Satzung vorzusehen.
- 4.** Die Berufungen in das Aufsichtsgremium sollten einem klaren Anforderungsprofil entsprechen, das die notwendige Sachkunde, Erfahrung, Unabhängigkeit und das notwendige Zeitbudget für die Tätigkeit sicherstellt. Die Berufungen sollen auch für den Fall der Stellvertretung ad personam erfolgen. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten sollten Personen, die die Rechtsaufsicht führen oder über die Bewilligung von Haushaltsmitteln für die Stiftung entscheiden, nicht zugleich Mitglied im Aufsichtsgremium sein.
- 5.** Die Kernaufgaben des Aufsichtsgremiums sind Berufung und Beaufsichtigung der Geschäftsführung, Verabschiedung des Wirtschaftsplans, Richtlinien für die Geschäftsführung, Entscheidungen mit größerer finanzieller Tragweite sowie Beschlüsse zur strategischen Ausrichtung der Stiftung. Diese Aufgaben sollten in der Satzung abschließend definiert werden.
- 6.** Der Geschäftsführung ist die eigenverantwortliche Führung der Geschäfte zu übertragen. Die Bestellung sollte auf Zeit erfolgen, wobei die Vergütung der Befristung Rechnung tragen soll.
- 7.** Zur Sicherung der Nachhaltigkeit und der ausreichenden Unabhängigkeit der Stiftungstätigkeit von aktuellen Entwicklungen der öffentlichen Haushalte sollte die Stiftung mit einem Vermögen ausgestattet werden, dessen Erträge eine dauerhafte Zweckerfüllung ermöglichen. Wenn dies bei Errichtung nicht sogleich möglich ist, sollte der Stiftung eine langfristige Finanzzusage gegeben sowie die Möglichkeit zum Aufbau eines eigenen Kapitalstocks (z.B. durch Zustiftungen) eröffnet werden.
- 8.** Eine besonders wichtige Aufgabe ist die Erhaltung des Stiftungsvermögens. Dafür sollte ein Beratungsgremium mit besonderer Sachkunde eingerichtet werden.
- 9.** Die Entlastung der Geschäftsführung erfolgt jährlich durch das Aufsichtsgremium.

10. Es soll ein jährlicher Rechenschaftsbericht erstellt werden, der von einer staatlichen Prüfbehörde oder einem Wirtschaftsprüfer kontrolliert und anschließend veröffentlicht wird.

Zehn Empfehlungen für gemeinnützige Unternehmensstiftungen

*Verabschiedet vom Arbeitskreis Unternehmensstiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 15. Januar 2010 in Berlin,
Stand: 26. Februar 2016*

Die Unternehmen in Deutschland bekennen sich zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Als eines der Instrumente des gesellschaftlichen Engagements wird hierzulande seit einigen Jahren häufiger die gemeinnützige Unternehmensstiftung gewählt. Eine Unternehmensstiftung ist eine Stiftung, für die das Unternehmen das Stiftungsvermögen und gegebenenfalls laufende Mittel bereitstellt. Unternehmensstiftungen haben sich quantitativ und qualitativ zu einem bedeutenden Teil der Stiftungslandschaft entwickelt. Sie haben das Potenzial, das zivilgesellschaftliche Engagement des Stifterunternehmens langfristig zu sichern.

Für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen sind Stiftungen zwar kein zwingender Bestandteil. Wenn ein Unternehmen sich aber zur Gründung einer Stiftung entschließt, sollte es diese so konzipieren und organisieren, dass die Vorteile der Stiftung zum Tragen kommen können. Das Stifterunternehmen muss sich darüber im Klaren sein, dass es dann nicht nur ein Spiel-, sondern vielmehr ein Standbein im Dritten Sektor hat. Deshalb sollte die Unternehmensstiftung vom Stifterunternehmen so aufgestellt werden, dass sie als möglichst eigenständiger Akteur in der Zivilgesellschaft wirken kann. An der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und gemeinnützigem Sektor müssen Unternehmensstiftungen besonders sensibel und transparent handeln. Dies vorausgesetzt, können Unternehmensstiftungen für ihre Stifterunternehmen ...

- » den Horizont jenseits betriebswirtschaftlicher Aspekte auf volkswirtschaftliche, ordnungspolitische und gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge erweitern,
- » einen weiteren Kreis von Stakeholdern für Austausch und partnerschaftliche Zusammenarbeit erschließen,
- » mit langem Atem an gesellschaftlich wichtigen Projekten arbeiten,

- » das bürgerschaftliche Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktivieren („Corporate Volunteering“),
- » eine stärkere Identifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewirken und das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver machen,
- » einen positiven Imagetransfer und einen Reputationsgewinn bewirken,
- » eine bessere Bewertung ihres gesellschaftlichen Engagements erreichen.

Diese Überlegungen führen zu den folgenden zehn Empfehlungen an bestehende, gemeinnützige Unternehmensstiftungen und potenzielle Stifterunternehmen. Sie ergänzen die Grundsätze guter Stiftungspraxis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, denen sich alle Stiftungen und Stifter verpflichtet fühlen sollten:

- 1.** Um die Vorteile, die sich mit einer Stiftung verbinden lassen, nutzen zu können, sollten Unternehmensstiftungen vom Stifterunternehmen möglichst unabhängig sein und große eigene Gestaltungsspielräume haben.
- 2.** Die Vermögensausstattung einer Unternehmensstiftung sollte nach Art und Umfang so bemessen sein, dass eine Zweckerfüllung gemäß Satzung sowohl personell als auch bezüglich der verfügbaren Mittel dauerhaft möglich ist.
- 3.** Für das laufende Geschäft sollten finanzielle Zuwendungen des Stifterunternehmens in der Regel ohne Bindung an Einzelprojekte bzw. ohne Antrag der Unternehmensstiftung gewährt werden und so verlässlich sein, dass der Stiftung eine mindestens mittelfristige Finanzplanung möglich ist.
- 4.** Die Gremien einer Unternehmensstiftung sollten möglichst „schlank“ sein, um effizient arbeiten zu können. Neben Vertretern des Unternehmens sollte externer Sachverständ in den Gremien so stark vertreten sein, dass ein maßgeblicher Einfluss auf die Gremienscheidungen gewährleistet ist.
- 5.** Zur steten Revitalisierung der Gremien sollten für alle Gremienmitglieder eine begrenzte Mandatszeit und eine begrenzte Wiederwahlmöglichkeit gelten.

- 6.** Die Ebenen sollten klar getrennt sein zwischen den Gremien, die vor allem für die strategische Orientierung zuständig sind, und einer starken Geschäftsführung mit operativen Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsbefugnissen. Die Geschäftsführung sollte mit Personen besetzt werden, die nicht in die Berichtspflichts- und Weisungshierarchie des Unternehmens eingebunden sind. Das hauptamtliche Personal sollte bei der Stiftung, nicht beim Unternehmen angestellt sein.
- 7.** Die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und seiner Stiftung sollte beim Stifterunternehmen möglichst bei der Unternehmensleitung angesiedelt sein.
- 8.** Weil es sich beim Stiftungshandeln um ein eigenes „Handwerk“ handelt, sollten bei der Besetzung der Leitungspositionen und insbesondere der Geschäftsführung einerseits Kenner des Stiftungswesens bzw. des Arbeitsfeldes der Stiftung berücksichtigt werden. Andererseits kann für Administration und Management (Projektmanagement, Finanzen, Recht etc.) ein Rückgriff auf Know-how und Ressourcen des Stifterunternehmens sinnvoll sein.
- 9.** Das Förderhandeln der Unternehmensstiftungen sollte in besonderer Weise auch von unternehmerischem Denken getragen werden. Das sollte sich auch bei personellen Entscheidungen niederschlagen.
- 10.** Die für glaubwürdiges Wirken sinnvolle weitgehende Unabhängigkeit einer Unternehmensstiftung zeigt sich auch in Freiräumen sowohl für eine eigenständige Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als auch für die CI/CD-Gestaltung.

Grundsätze guter kirchlicher Stiftungspraxis

Verabschiedet vom Arbeitskreis Kirchen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 22. September 2009 in Hannover

Präambel

Im Glauben an Jesus Christus und in christlicher Freiheit und Verantwortung haben Menschen seit dem Ursprung des Christentums Stiftungen errichtet, um Zwecke zu erfüllen, die ihnen aus diesem Glauben heraus wesentlich waren.

Diese kirchlichen Stiftungen prägen und gestalten bis heute das Bild von Kirche und Gesellschaft mit. Sie sind Ausdruck dafür, dass die Welt von Gott getragen ist und von ihm her Grund, Bestand und Sinn hat.

Kirchliche Stiftungen bilden in der Vielfalt ihrer Arbeit alle Bereiche des kirchlichen Lebens ab.

Die Kirche berät und begleitet Stiftungen sowie künftige Stifterinnen und Stifter. Sie fördert und schützt Stiftungen und stärkt deren Leistungsfähigkeit, Entschlusskraft und Selbstverantwortung. Die kirchliche Aufsicht stellt sicher, dass die Verwaltung der Stiftungen nach Maßgabe des kirchlichen und staatlichen Rechts sowie im Einklang mit dem Stifterwillen und der Stiftungsverfassung geschieht.

Die nachfolgenden Grundsätze orientieren sich an den Grundsätzen guter Stiftungspraxis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen.

I. Stiftungen

Die Grundsätze wenden sich an kirchliche Stiftungen:

- 1.** Kirchliche Stiftungen verfolgen im Einklang mit dem kirchlichen Auftrag vom Stifter bestimmte Zwecke, welche in ihrer Satzung verankert sind und durch die Erträge aus dem Stiftungsvermögen erfüllt werden sollen.
- 2.** Kirchliche Stiftungen haben ein Vermögen, das ihnen auf Dauer und ungeschmälert zur Verfügung stehen soll.
- 3.** Kirchliche Stiftungen haben Organe oder Träger, die eine ordnungsgemäße Erfüllung des jeweiligen Stiftungszwecks gewährleisten.
- 4.** Kirchliche Stiftungen können in unterschiedlichen Rechtsformen verfasst sein (z.B. als rechtsfähige Stiftung, als Stiftungsgesellschaft und als Stiftungsverein). Auch treuhänderische Stiftungen erfüllen diesen materiellen Stiftungsbegriff.

II. Stiftungspraxis

Stiftungsorgane, Stiftungsverwalter und Stiftungsmitarbeiter orientieren sich im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben des Gemeinnützigeits- und Stiftungsrechts bei ihrer Tätigkeit insbesondere an folgenden Grundsätzen:

- 1.** Sie verstehen sich als Treuhänder des im Stiftungsgeschäft und in der Satzung formulierten Stifterwillens.
- 2.** Sie sind der Satzung verpflichtet und verwirklichen den Stiftungszweck nach bestem Wissen und Gewissen.
- 3.** Sie legen das in ihre Obhut gegebene Vermögen im Einklang mit christlichen Werten an und erhalten es in seiner nachhaltigen Ertragsfähigkeit. Das Rechnungswesen bildet die wirtschaftliche Lage der Stiftung zeitnah, vollständig und sachlich richtig ab. Die Verwaltungsausgaben bewegen sich in einem angemessenen Rahmen.
- 4.** Sie anerkennen Transparenz als Ausdruck der Verantwortung von kirchlichen Stiftungen in der Gesellschaft von heute und als ein Mittel zur Vertrauensbildung. Sie stellen der Stiftungsaufsicht und darüber hinaus in geeigneter Weise der Öffentlichkeit die wesentlichen inhaltlichen und wirtschaftlichen Informationen über die Stiftung (insbesondere über den Stiftungszweck, die Zweckerreichung im jeweils abgelaufenen Jahr, die Förderkriterien und die Organmitglieder) zur Verfügung.

Sie veröffentlichen vorhandene Bewilligungsbedingungen und setzen, soweit geboten, unabhängige Gutachter oder Juroren ein.

Gesetzliche Auskunftspflichten werden rasch und vollständig erfüllt.

- 5.** Die Mitglieder der Stiftungsorgane handeln in christlicher Verantwortung kompetent, informiert und integer.

Ehrenamtlich tätige Organmitglieder sind trotz ihrer sonstigen Verpflichtungen bereit, die erforderliche Zeit und Sorgfalt für die Stiftungsarbeit zur Verfügung zu stellen.

Mitglieder von Kontroll- und Beratungsgremien sind grundsätzlich unabhängig von den für die operative Tätigkeit verantwortlichen Organen und werden von diesen umfassend und wahrheitsgemäß informiert.

- 6.** Die Stiftungsorgane gewährleisten die sorgfältige und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks und bedienen sich geeigneter Instrumente

für eine regelmäßige Überprüfung. Sie fördern entsprechendes Verhalten ihrer Mitarbeiter.

7. Die Stiftungsorgane von fördernden Stiftungen achten Fördersuchende als unverzichtbare Partner zur Verwirklichung der Stiftungszwecke.

Anfragen werden zeitnah beantwortet; über den Fortgang der Antragsbearbeitung wird informiert.

8. Die Stiftungsorgane fördern den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen.

Für Mitglieder der Stiftungsorgane, der Kontroll- und Beratungsgremien und für Stiftungsmitarbeiter gilt, dass sich niemand bei seinen Entscheidungen von eigennützigen Interessen leiten lässt. Insbesondere beachten sie folgende Grundsätze:

9. Sie legen die Anhaltspunkte für einen Interessenkonflikt im Einzelfall unaufgefordert offen und verzichten von sich aus auf eine Beteiligung am Entscheidungsprozess, wenn dieser ihnen oder einer nahe stehenden Person einen unmittelbaren Vorteil oder Nachteil bringen kann. Auch persönliche oder familiäre Beziehungen zu den Fördersuchenden und zu Dienstleistungsunternehmen werden offen kommuniziert.

10. Sie verzichten auf vermögenswerte Vorteile, die ihnen von interessierter Seite verschafft werden. Dies gilt auch dann, wenn die Verknüpfung von Vorteil und Gegenleistung nicht unmittelbar oder erst zukünftig zu erwarten ist.

Grundsätze guter Verwaltung von Treuhandstiftungen (Treuhandverwaltungs-Grundsätze)

Beschlossen von Vorstand und Beirat des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 30. März 2012

I. Präambel

1. Die Gründung von gemeinwohlorientierten Stiftungen, ob rechtsfähig oder nicht, ist lebendiger Ausdruck von Freiheit und Verantwortung der Bürger. Unabhängig von der gewählten Rechtsform ist dieses bürger-

schaftliche Engagement der Menschen zu begrüßen. Die Stifter erwarten, dass ihr Stifterengagement wirksam ist und langfristig Bestand hat.

2. Jede Rechtsform bringt Besonderheiten im Hinblick auf die Stellung der Stifter, Stiftungsgremien und Behörden mit sich. Daher ergänzen und konkretisieren diese Treuhandverwaltungs-Grundsätze für die wachsende Zahl der Treuhandstiftungen die Grundsätze guter Stiftungspraxis vom 11. Mai 2006. Sie richten sich an alle Anbieter von Treuhandleistungen unabhängig von ihrer Rechtsform oder Zielrichtung und dienen als Orientierung für Stifterinnen und Stifter.

3. Die Treuhandstiftung weist folgende Besonderheiten und damit ein besonderes Schutzbedürfnis im Vergleich zur rechtsfähigen Stiftung auf:

- » Sie bietet dem Stifter ein flexibles Gestaltungsmodell, das zwar weitgehend der rechtsfähigen Stiftung angenähert werden kann, und doch nach der Errichtung veränderbar ist;
- » Sie unterliegt nicht der staatlichen Stiftungsaufsicht mit der Folge, dass der Verwaltungsaufwand geringer ist, sie aber auch eines besonders kompetenten und vertrauenswürdigen Treuhänders bedarf;
- » Sie ist in die Verwaltung eines Treuhänders eingegliedert, so dass sie einem möglichen Verlustrisiko bei Insolvenz des Treuhänders ausgesetzt ist.

4. Da der Treugeber mit der von ihm errichteten Stiftung über einen langen Zeitraum oder gar ewig wirken möchte, ist eine natürliche Person aufgrund ihrer Endlichkeit als Treuhänder nicht geeignet.

5. Vertragliche Regelungen sind vor allem im Hinblick auf das Dreiecksverhältnis zwischen Treuhänder, Stifter (Treugeber) und Stiftungsgremien geboten, damit die Akteure die richtige Balance von Rechten und Pflichten finden.

6. Zusätzlich ist das Spannungsverhältnis von Vermögenserhalt und Erwirtschaftung von Ertrag zur Erfüllung des Stiftungszwecks zu beachten. Das Ziel der Verantwortlichen muss – wie auch bei den rechtsfähigen Stiftungen – darin bestehen, so viele finanzielle Mittel wie möglich für den gemeinwohlorientierten Zweck der Stiftung einzusetzen. Stiftungen sind keine Steuerspar- oder Altersvorsorgemodele und sollten als solche auch nicht vermarktet werden.

7. Vorstand und Beirat des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen haben diese Treuhandverwaltungs-Grundsätze als verbindliche Grundlage für das Handeln aller Treuhänder am 30. März 2012 verabschiedet. Sie gelten als das speziellere Regelungswerk ergänzend zu den allgemeinen Grundsätzen guter Stiftungspraxis.

8. Es ist die Absicht des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, auf diese Weise die positive Wahrnehmung der gemeinwohlorientierten Treuhandstiftungen in der interessierten Öffentlichkeit zu unterstützen und das Vertrauen des Stifters in die Arbeit des Treuhänders zu stärken.

II. Zum Begriff der Treuhandstiftung

1. Auch gemeinwohlorientierte Treuhandstiftungen erfüllen den materiellen Stiftungsbegriff der Grundsätze guter Stiftungspraxis. Synonym können sie als nichtrechtsfähige, unselbstständige oder fiduziarische Stiftungen bezeichnet werden. In diesen Treuhandverwaltungs-Grundsätzen wird ein praxisorientiertes Grundmodell beschrieben, so dass in der Regel auch Schenkungen unter Auflage gemeint sind.

2. Ihre Gründung erfolgt durch Übertragung eines zweckgewidmeten Vermögens auf einen Treuhänder und zwar nach Wahl der Vertragspartner aufgrund eines Schenkungsvertrags unter Auflage, eines Auftrags oder eines Geschäftsbesorgungsvertrages zwischen dem stiftenden Treugeber und dem verwaltenden Treuhänder. Treuhandstiftungen können auch von Todes wegen errichtet werden.

3. Sie unterscheidet sich von Sondervermögen und Zustiftungen insbesondere dadurch, dass sie ein eigenes Steuersubjekt bildet.

III. Grundsätze guter Treuhandstiftungsverwaltung

1. Integrität und Rolle des Treuhänders

1.1. Der Treuhänder stellt sich in den Dienst der vom Stifter gesetzten Zwecke und verwirklicht sie satzungsgemäß. Er respektiert die Eigenständigkeit der Stiftung und vermischt seine eigenen Ziele nicht mit denen der Stiftung, wenngleich ähnliche oder gleiche gemeinnützige Zwecke sehr

wohl verfolgt werden können. Dabei sieht er in allen seinen Handlungen die ideelle Ebene der Stiftung als wichtigsten Bezugspunkt.

1.2. Der Stifter kann klar erkennen, welche Ziele der Treuhänder mit seinem Dienstleistungsangebot verfolgt, nämlich entweder die Stärkung seiner eigenen gemeinwohlorientierten Arbeit oder den Ausbau seiner gewerblichen Tätigkeit; beide Ziele sind legitim, aber differenziert zu betrachten.

1.3. Der Treuhänder bewährt sich in seiner Rolle als Dienstleister für den Stifter und tritt daher selbst in der Außendarstellung hinter den Stifter und die Stiftung zurück. Er betont in seiner Öffentlichkeitsarbeit das wichtigste Motiv zur Gründung von gemeinwohlorientierten Stiftungen: den Wunsch, langfristig ein ideelles Lebensthema auf der Basis eines gesellschaftlich und rechtlich anerkannten Zwecks zu verwirklichen.

1.4. Der Treuhänder versteht sich als verantwortungsvoller Träger des gemeinwohlorientierten Stiftungs- und Stiftergedankens und damit als Beteiligter an der Entwicklung eines leistungsfähigen, gesellschaftlich wertvollen Stiftungssektors in Deutschland.

2. Stifterwille und Autonomie der Treuhandstiftung

2.1. Der Stifter kann zu Lebzeiten jederzeit die Satzung einschließlich der Stiftungszwecke im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und des Stiftungsgeschäfts ändern.

2.2. Der Treuhänder respektiert stets die Maßnahmen und Beschlüsse der insoweit berufenen Treuhandstiftungsgremien, soweit sie nicht mit zwingenden gesetzlichen Bestimmungen, den satzungsmäßigen und vertraglichen Vorgaben des Stifters und den vom Treuhänder vorab kommunizierten Rahmenbedingungen (z.B. in konfessioneller Hinsicht oder im Vermögensanlagekonzept) kollidieren.

2.3. Dies gilt insbesondere auch für die Umgestaltung der Treuhandstiftung in eine rechtsfähige Stiftung. Im Zuge der Umgestaltung wird der Stifter als solcher für die rechtsfähige Stiftung – zumindest in deren Satzungspräambel – ausdrücklich genannt, insbesondere auch wenn diese von Todes wegen oder nach dem Tod des Stifters errichtet wird. Diesbe-

zügliche Bestimmungen finden sich bereits in der Satzung und im Vertrag zur Errichtung der Treuhandstiftung.

2.4. Bei Errichtung der Treuhandstiftung auf der Grundlage eines Geschäftsbesorgungsvertrages oder Auftrags gilt: Zu Lebzeiten kann der Stifter die im Treuhandvertrag vorzusehenden Gestaltungsrechte jederzeit ausüben. Für den Fall seines Todes enthält der Treuhandvertrag eine Bestimmung zur Ausübung der Gestaltungsrechte.

3. Organisation, Vermögensbewirtschaftung und Rechnungswesen

3.1. Der Treuhänder verwaltet die in seine Obhut gegebenen Treuhandstiftungen entweder in einer eigenständigen organisatorischen Einheit oder grenzt die Verwaltung von Treuhandstiftungen transparent und klar von seinen anderen Tätigkeiten ab. Falls er als natürliche Person die Treuhandschaft ausübt, sorgt er rechtzeitig für eine geeignete Nachfolgeregelung.

3.2. Der Treuhänder trennt bei der Rechnungslegung und Kontoführung strikt das eigene Vermögen vom verwalteten Treuhandvermögen.

3.3. Der Treuhänder verfolgt als Vermögensanlageziel, das Stiftungsvermögen langfristig in seiner Leistungsfähigkeit zu erhalten und ausreichende Erträge im Einklang mit dem Stiftungszweck zu erwirtschaften, sofern der Stifter nichts anderes bestimmt hat.

3.4. Der Treuhänder verantwortet die Vermögensverwaltung entweder unmittelbar selbst oder kontrolliert die externe Vermögensverwaltung in Hinblick auf Ertragsziele, Risikogehalt des Portfolios und Liquidität.

3.5. Treuhandstiftungen wenden die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und/oder der doppelten Buchführung an, falls der Geschäftsbetrieb nicht unwesentlich ist. Auf der Ebene des Treuhänders ist zwingend zu bilanzieren.

3.6. Zudem unterwirft sich der Treuhänder einer qualifizierten Prüfungspflicht, in der Regel durch einen Wirtschaftsprüfer, einen Prüfungsverband oder einen vereidigten Buchprüfer.

4. Gremien und ihre Kontrollbefugnis

4.1. Geschäftsführung und Gremien sind entsprechend den nachfolgenden Bestimmungen klar voneinander getrennt.

4.2. Der Treuhänder verankert wirksame Kontrollregeln und -gremien zum Ersten in der Stiftungssatzung oder im Gesellschaftsvertrag der eigenen Körperschaft. Zum Zweiten wirkt er im Zuge der Gründungsberatung daraufhin, dass solche auf der Ebene der Treuhandstiftung in der jeweiligen Satzung oder im Treuhandvertrag geschaffen werden. Konkret bedeutet dies:

- » Auf der Ebene der Treuhandstiftung ist die Entscheidung und Kontrolle über die Mittelverwendung durch ein eigenständiges Stiftungsgremium gewährleistet. Kernaufgaben des Stiftungsgremiums sind darüber hinaus die Kontrolle des Treuhänders (einschließlich der Geltendmachung von Ansprüchen ihm gegenüber), die Verabschiedung des Wirtschaftsplans, Entscheidungen von größerer finanzieller Tragweite und Beschlüsse über die Kündigung des Treuhandvertrags oder die Umwandlung der Treuhandstiftung in eine rechtsfähige Stiftung.
- » Auf der Ebene des Treuhänders ist ein Aufsichtsgremium (z.B. Stifterrat, Aufsichtsrat oder Kundenbeirat) zu bilden. Diesem obliegt die Kontrolle der ordnungsgemäßen Geschäftsführung des Treuhänders (z.B. hinsichtlich der Anlagerichtlinien oder der Auswahl des Wirtschaftsprüfers) und wacht als Appellationsinstanz über die Einhaltung des Stifterwillens.

5. Transparenz

5.1. Jeder Treuhänder erkennt Transparenz als Ausdruck seiner Verantwortung gegenüber dem Stifter, der Stifterfamilie und der Gesellschaft sowie als Mittel zur Vertrauensbildung. Er stellt daher der Öffentlichkeit im Wege eines im Internet frei zugänglichen Verzeichnisses alle von ihm verwalteten Treuhandstiftungen – sofern deren Stifter nicht widersprochen haben – mit ihrem Namen, der für eine Kontaktaufnahme geeigneten Adresse, dem Stiftungszweck, den Bewilligungsbedingungen und der Stiftungsgröße (Vermögen und/oder jährliche Ausgaben für die Sitzungszwecke) vor.

5.2. Zudem stellt der Treuhänder seine wesentlichen Daten für ein noch zu schaffendes bundesweites Verzeichnis des Bundesverbandes Deut-

scher Stiftungen zur Verfügung und erstellt einen jährlichen Geschäftsbericht zu seinen Aktivitäten und Ergebnissen.

5.3. Soweit der Treuhänder nicht schon gesetzlich zur Auskunft verpflichtet ist, erhalten Interessenten und insbesondere die Stifter sowie die eingesetzten Aufsichtsgremien auf Anforderung rasch und vollständig eine adäquate Auskunft.

5.4. Die mit der Gründung und der Verwaltung einhergehenden Kosten werden vom Treuhänder konkret benannt und sind für den kundigen Stifter verständlich. Der Treuhänder gibt Auskunft über einzelne pauschale Leistungspakete, den jährlichen Basispreis und sonstige Beratungs- und Betreuungskosten. Vermögensverwaltungskosten werden getrennt ausgewiesen.

5.5. Der Treuhänder legt gegenüber dem Stifter offen, ob und mit welchen Dienstleistern er – möglicherweise aus berufsrechtlichen Gründen (Vorbehaltsaufgaben) – zusammenarbeitet. Diese Pflicht gilt zumindest im Hinblick auf die mit der Verwaltung des Treuhandvermögens beauftragten Dienstleister.

6. Qualifikation des Treuhänders

6.1. Die angemessene sachliche und personelle Ausstattung der Treuhandstiftungsverwaltung ist eine zentrale Voraussetzung für die Erfüllung der Stiftungszwecke.

6.2. Der Treuhänder und seine Mitarbeiter erfüllen ein klares Anforderungsprofil und weisen die notwendige Sachkunde, Erfahrung und Unabhängigkeit auf. Dazu arbeiten sie in stiftungsspezifischen und fachbezogenen Netzwerken mit. Ihnen steht ausreichend Arbeitszeit zur Erfüllung der satzungsgemäßen und vertraglichen Pflichten zur Verfügung. Sie werden regelmäßig im Fachgebiet fortgebildet.

7. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten

7.1. Auch für den Treuhänder und seine Mitarbeiter gelten die Bestimmungen der Grundsätze guter Stiftungspraxis, dass sich niemand bei seinen Entscheidungen von eigennützigen Interessen leiten lassen darf und jeder die folgenden Regeln beachtet:

7.1.1. Sie legen die Anhaltspunkte für einen Interessenkonflikt im Einzelfall unaufgefordert offen und verzichten von sich aus auf eine Beteiligung am Entscheidungsprozess, wenn dieser ihnen oder einer nahestehenden Person einen unmittelbaren Vorteil (jenseits der vereinbarten Verwaltungskosten) oder Nachteil bringen kann. Auch persönliche oder familiäre Beziehungen zu den Fördersuchenden und zu Dienstleistungsunternehmen werden offen kommuniziert.

7.1.2. Sie verzichten auf vermögenswerte Vorteile, die ihnen von interessierter Seite verschafft werden. Dies gilt auch dann, wenn die Verknüpfung von Vorteil und Gegenleistung nicht unmittelbar oder erst zukünftig zu erwarten ist.

European Foundation Centre Principles of Good Practice

A Self-Regulatory Tool for Foundations

Current version approved by the annual general assembly of EFC-members on May 15th, 2014 in Sarajevo

The EFC Principles of Good Practice are a self-regulatory tool based on a shared vision of good practice among European foundations. The tool aims to support foundations in pursuing their public-benefit purposes by reinforcing their independent governance, sound management, transparency and accountability.

Self-regulatory tools such as these Principles complement existing national and international laws, to which foundations comply. In order to stay relevant to the ever-evolving context in which foundations operate, these Principles need to be reviewed on a regular basis. At the same time, they must also recognise and accommodate the varied approaches, traditions and diversity of European foundations.

Factors such as the size and type of organisation, or the region in which it is based, may affect a foundation's judgement to take up certain aspects of this document, but where possible EFC members are urged to apply these Principles and make use of them when (re)shaping their operations and policies. These Principles refer to basic actions which should already be at the core of foundations' activities, while the recommendations offer aspirational standards meant to raise the bar of foundations' practice. Where EFC members are unable to comply with the basic Principles they should be ready to present an explanation why full implementation is not possible or not applicable in their particular context.

The Principles refer to foundations as organisations that:

- » Control their own assets
- » Have independent governing structures
- » Use their resources for public good

These characteristics are reflected throughout the Principles.

Principle 1: Independent Governance

The foundation has an identifiable and independent decision-making body which acts with high ethical standards and whose members are nominated in accordance with established principles and procedures.

Fundamentals

- » The board sets out its strategic objectives and ensures that programmes, operations and finances are in line with these objectives
- » Details of the governance structure, including the duties of the board and its decision-making procedures, are clearly defined and publicly available.
- » Membership of governing bodies is renewed and rotated on a regular, pre-determined basis.
- » A remuneration and/or compensation policy for board members exists, as well as clear policies to address conflicts of interest for board members.

Recommendations

- » Background to the establishment of the foundation, including details of current and past relationships with government and other key stakeholders, are made public.
- » Appointments to the board take due account of qualifications and experience. A policy exists to ensure diversity (addressing gender, origin, age, etc.) on the board.
- » Periodic reviews of the performance of the board are carried out.
- » Remuneration and/or compensation policies, as well as specific details of board remuneration, are publicly available, as are the policies to address conflicts of interest for board members.

Principle 2: Sound Management

The foundation promotes effective and prudent management as well as sustainable investment strategies, while ensuring the best use of resources for the public benefit.

Operations

Fundamentals

- » Information on grants programmes and application procedures are publicly-available and user-friendly. Grant applicants are informed of decisions within a pre-determined period of time.
- » Procedures are in place which allow for good knowledge on potential partners and beneficiaries.
- » Executive and non-executive functions are clearly defined in order to create a built-in system of checks and balances.
- » Clear policies exist to address conflicts of interest for staff.
- » Opportunities and resources are provided for the professional development and training of staff, and periodic reviews of performance are carried out.
- » Steps are taken to assess and address risk in various aspects of operations.

Recommendations

- » Stakeholders are consulted in the design-stage of projects and programmes.
- » Online feedback mechanisms for grantees and stakeholders are available.
- » Feedback surveys are carried out on a regular basis, including the opinions of grantees as well as those who did not receive funding.
- » Upon request, grant applicants who do not receive funding are explained the reasoning behind the decision and the conditions for reconsidering grant applications.

Finances

Fundamentals

- » Annual accounts are drawn up and published.
- » Statements of independent, external audits are made publicly available.
- » Mechanisms exist to ensure the appropriate internal control of resources and spending.
- » Investment expertise is present on the board, or is procured externally.

- » Investment policies, investment strategy and asset allocation are in place, and decision-making structures in all three areas are defined.

Recommendations

- » Information on budgets, investment policies, investment strategies and asset allocation, and on the decision-making structures in all three areas, is made publicly-available.
- » External reviews and checks of investment policy, strategy and asset allocation are undertaken.
- » Mission and programme-related investing are considered as means to support the foundation's purpose.

Principle 3: Transparency

The foundation communicates the remit, goals and results of its work in a comprehensive and digestible manner, holding transparency at the core of all activities.

Fundamentals

- » Websites and other promotional materials provide a comprehensive and fair representation of the foundation's activities and strategies.
- » Statutes, by-laws, guidelines for funding applications, as well as board and staff lists, are publicly available.
- » Balance sheets, annual reports and grants lists including total amounts are publicly available, taking into account data protection and individuals' privacy.

Recommendations

- » Basic organisational information on the website is multi-lingual.
- » CVs of board members and executive staff are publicly available.
- » Communications focus not only on the foundation's activities, but also on their outcomes. Successes, as well as failures, are shared to encourage learning.
- » Social media are used as a means to interact with the public and other stakeholders.
- » An internal Code of Ethics has been developed and is publicly available.
- » The ranges of executive staff and staff salaries are publicly available.
- » The organisation is actively committed to communicating with stakeholders with the aim of engaging in dialogue, joint advocacy, etc. to push its specific agenda forward.

Principle 4: Accountability

The foundation acts in a responsible and collaborative manner by accounting for its actions to stakeholders, and by being active in sharing its knowledge and experiences.

Fundamentals

- » Priorities take into account the needs of the foundation's stakeholders and the changing external environment.
- » The limitation of actions, programme duration and exit strategies are considered during the design phase of a project or programme.
- » Monitoring and evaluating its actions, involving stakeholders and beneficiaries in the process, are a key part of the foundation's grantmaking or project cycle, and are used to shape future strategies and priorities.
- » The foundation works collaboratively with partners where possible in order to maximise resources, build synergies, boost creativity, motivate learning and increase impact. These collaborative efforts are underpinned by mutual respect and understanding.

Recommendations

- » The results of evaluations, both positive and negative, are publicly available.
- » Active participation in peer-learning groups, networks and fora at the national and/or international levels is prioritised.
- » Accessible mechanisms, including the use of social media to solicit general feedback from the public, are in place.

Using the Principles to Move Beyond Compliance

Reading and shelving this document is easy, but transforming the EFC Principles of Good Practice into tangible goals and actions for an organisation is a different matter. The following list offers ideas on how to integrate and creatively apply the standards and recommendations into the work of any foundation.

- » **Use** the Principles regularly as a starting point for discussions in board meetings: is the foundation on the right track?
- » **Challenge** foundation staff to go beyond legal compliance in their day-to-day operations, and use the Principles as benchmarks and key performance indicators.

- » **Share** the Principles with potential partners and grantees to more widely encourage best practice and lay out basic rules of engagement.
- » **Communicate** the foundation's compliance to the Principles on its website and in printed materials as a quality mark.
- » **Develop** new, tailored and aspirational indicators to continue raising the bar on an annual basis.

www.efc.be

Literaturhinweise

- » Ulrich Brömmeling (Hg.): Nonprofit-PR. 2. Auflage. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz 2010
- » Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.): StiftungsWelt 03-2013: „Geschätzt und unbekannt? Stiftungen in der Öffentlichkeit“. Berlin 2013
- » Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.): StiftungsWelt 02-2012: „Richtig gut sein. Grundsätze und Perspektiven ethischen Stiftungshandelns“. Berlin 2012
- » Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.): Effektives Stiftungshandeln. Strategien und Tipps nicht nur für Krisenzeiten. Berlin 2010
- » Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.): Führung, Steuerung und Kontrolle in der Stiftungspraxis. StiftungsStudie. Berlin 2010
- » Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.): Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit. Berlin 2013
- » Deutscher Spendenrat e.V.: Selbstverpflichtungserklärung der Mitgliedsorganisationen des Deutschen Spendenrats e.V., abrufbar unter www.spendenrat.de (Menüpunkt „Über uns“, „Selbstverpflichtungserklärung“)
- » Deutscher Spendenrat e.V.: Dem Gemeinwohl und dem Spender verpflichtet – Grundsätze des Deutschen Spendenrates e.V., abrufbar unter www.spendenrat.de (Menüpunkt „Über uns“, „Grundsätze“)

- » Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (Hg.): Werbe- und Verwaltungsausgaben Spenden sammelnder Organisationen. Kostenloser Download unter: www.dzi.de/dzi-institut/downloads/
- » Franz-Georg Elpers; Kirsten Elvers; Frauke Hamann; Francis Hugenroth; Anke Pätsch; Renate Ries; Toni Schürmann: Sieben goldene Regeln. Qualitätsstandards in der Stiftungskommunikation. In: Stiftung & Sponsoring 1/2010. Verl 2010, S. 34–35
- » Hermann Falk: Vermögensanlage. Stiftungsvermögen professionell verwalten – ein Leitfaden
- » Hans Fleisch: Stiftungsmanagement. Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit. StiftungsRatgeber, Bd. 4. Berlin 2013
- » Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2004
- » Rainer Hüttemann; Andreas Richter; Birgit Weitemeyer: Landesstiftungsrecht. Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 2011
- » Bettina Kurz; Doreen Kubek: Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO gAG, Berlin 2013. Kostenloser Download unter: www.kursbuch-wirkung.de
- » Burkhard Küstermann; Jörg Martin; Barbara Weitz (Hgg.): Stiftungs-Manager. Recht, Finanzen, Organisation. 2 Bde. (Loseblattsammlung). Verlag Dashöfer, Hamburg Aktualisierungsstand: Juli 2013.
- » Christian Meyn; Andreas Richter; Claus Koss; Anna Katharina Gollan: Die Stiftung. Umfassende Erläuterungen, Beispiele und Musterformulare für die Rechtspraxis. 3. Auflage. Haufe, Freiburg / München / Berlin 2013
- » Stephan Schauhoff: Handbuch der Gemeinnützigkeit. 3. Auflage. Verlag C.H. Beck, München 2010
- » Wolf Schmidt: Der Stiftungsbericht. Strategische und praktische Herausforderungen. Stiftung & Sponsoring, Rote Seiten 1/2010, Verl 2010

Über den Bundesverband Deutscher Stiftungen

Der Bundesverband Deutscher Stiftungen vertritt als Dachverband die Interessen der Stiftungen in Deutschland. Der größte Stiftungsverband in Europa hat rund 3.900 Mitglieder, über Stiftungsverwaltungen sind ihm mehr als 7.000 Stiftungen mitgliedschaftlich verbunden. Damit repräsentiert der Verband rund drei Viertel des deutschen Stiftungsvermögens in Höhe von mehr als 100 Milliarden Euro.

Auf politischer Ebene macht sich der Bundesverband – als unabhängiger Dachverband und „Stimme der Stiftungen“ – für die Verbesserung der rechtlichen und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen stark. Mit den 2006 von den Mitgliedern verabschiedeten Grundsätzen guter Stiftungspraxis setzt er sich für verantwortungsvolles und effektives Stiftungshandeln und Transparenz im Stiftungswesen ein.

Mitglieder profitieren von einem breit gefächerten Informations-, Service- und Beratungsangebot, von Praxiserfahrungen und Kontakten. Die thematische Stiftungsvielfalt spiegelt sich in den Arbeitskreisen und Foren wider. Neben vielfältigen Veranstaltungen im gesamten Bundesgebiet organisiert der Verband jedes Jahr mit dem Deutschen Stiftungstag den größten Stiftungskongress in Europa. Der Professionalisierung im Stiftungswesen dient das Fortbildungsangebot der Deutschen Stiftungs-Akademie (DSA), einer gemeinsamen Einrichtung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen und des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft.

Mit der Datenbank Deutscher Stiftungen unterhält der Bundesverband die umfangreichste und wichtigste Datensammlung zum deutschen Stiftungswesen. Sie ist u.a. Grundlage des Verzeichnisses Deutscher Stiftungen und der Online-Stiftungssuche, die Fördersuchenden und anderen Stiftungsinteressierten umfassende Recherchemöglichkeiten nach deutschen Stiftungen bieten. Das Kompetenzzentrum Stiftungsforschung bündelt seit 2012 die Forschungsaktivitäten des Bundesverbandes zum deutschen Stiftungswesen. Dazu gehören Konzeption und Durchführung von Studien sowie Befragungen im Stiftungssektor. Die im Kompetenzzentrum erstellten Studien werden, ebenso wie das Verzeichnis Deutscher Stiftungen und zahlreiche Ratgeber für Stiftungsinteressierte, im Verlag des Bundesverbandes veröffentlicht.



Deutsche Asset
& Wealth Management



Wir bringen gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftlichen Erfolg in Einklang.

Bereits seit 1870 begleitet die Deutsche Bank ihre Kunden bei der Konzeption und der Verwaltung von Stiftungen und gehört weltweit selbst zu den größten Unternehmensstifterinnen. Im Bereich Deutsche Asset & Wealth Management erarbeiten wir individuelle Lösungen für die Anlage von Stiftungsvermögen. Die Beratung bei der inhaltlichen und organisatorischen Ausrichtung ist für uns dabei selbstverständlich.

Für Ihre Fragen stehen wir Ihnen sehr gerne zur Verfügung.
Sie erreichen uns direkt unter info.stiftung@db.com.

Leistung aus Leidenschaft



Bundesverband Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin
Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -81
post@stiftungen.org | www.stiftungen.org