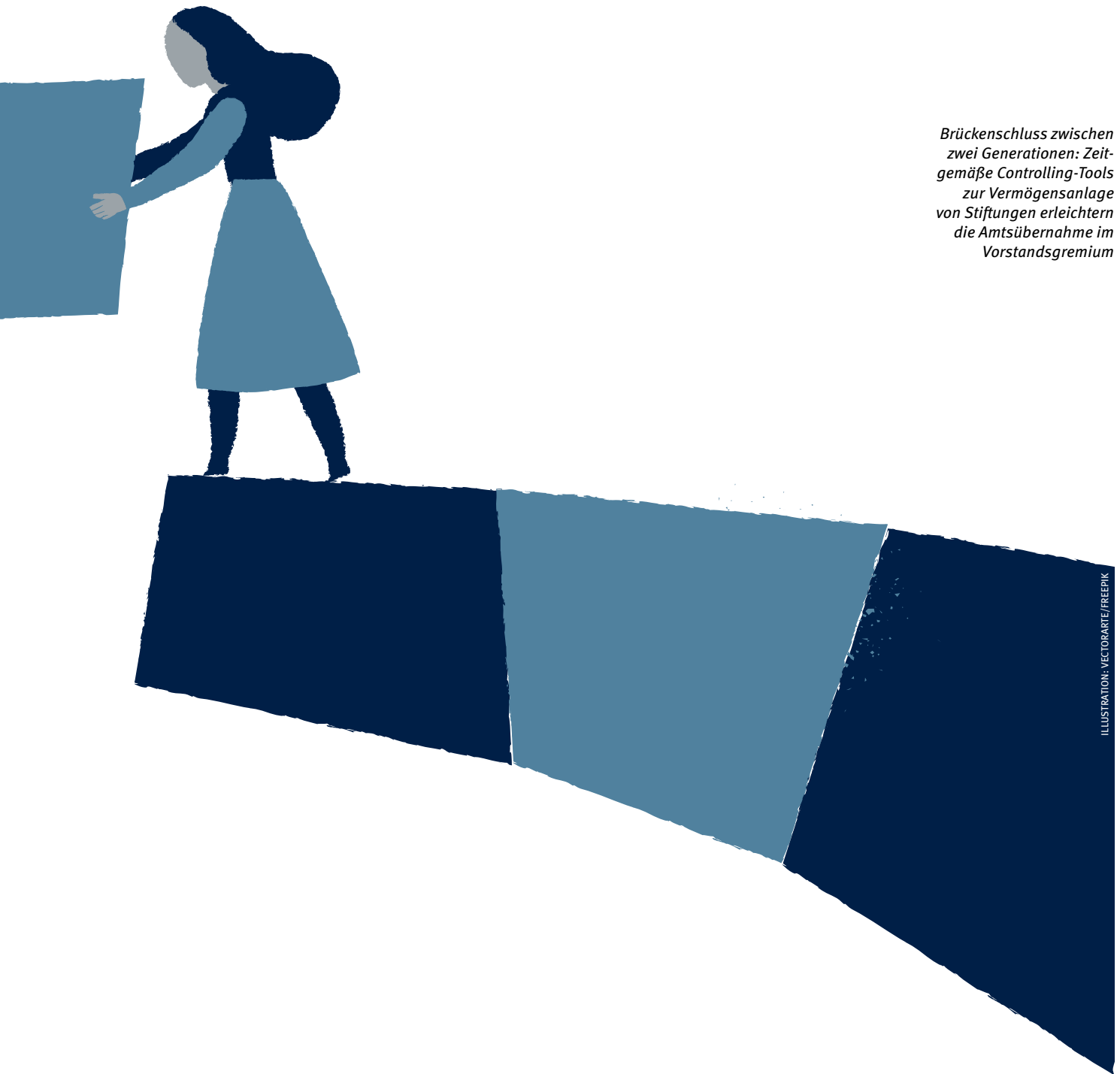


ÜBERGANG OHNE ÜBERRASCHUNGEN

Eine Rechtsanwältin soll ihrem Vater und Kanzleipartner als Vorstandsmitglied einer seit Gründung betreuten Stiftung nachfolgen. Doch vor allem in puncto Anlage und Erhalt des Stiftungsvermögens gibt es Fragezeichen. Wie mithilfe von modernen Controlling-Anlageprozessen der Übergang gelingt, zeigt dieser Praxisbericht



Brückenschluss zwischen zwei Generationen: Zeitgemäße Controlling-Tools zur Vermögensanlage von Stiftungen erleichtern die Amtsübernahme im Vorstandsgremium

ILLUSTRATION: VECTORARTE/FREEPIK

Herbst 2021 – Deutschland im Übergang. Noch sind nicht alle Wahlplakate abgehängt. Die alte Bundesregierung befindet sich nur noch kommissarisch im Amt, die neue versucht sich in intensiven Koalitionsverhandlungen gerade zu bilden. Während sich draußen die Lichter in der Binnenalter spiegeln, beugt sich Rechtsanwältin Tina Brenner über ihr Telefon. „Bitte heute keine Anrufe mehr durchstellen“, weist sie den Empfang an. Die Enddreißigerin lässt sich in ihren Bürostuhl sinken und nippt an ihrer Tasse Tee. Vor ihr auf dem Schreibtisch stehen fünf Ordner nebeneinander. Sämtliche Rückenbeschriftungen weisen den Namen derselben

Stiftung aus. Nur die beigefügten Jahreszahlen unterscheiden sich. Auf dem Parkett neben dem Schreibtisch setzt sich die Ordnerreihe fort. Bis ins Jahr 2005 reicht sie zurück.

Nachfolge im Wartestand

Rechtsanwältin Brenner seufzt, bevor sie den ersten Ordner aufschlägt. Ihr Vater ist ebenfalls Partner der Kanzlei, hat seinerzeit die Stifterin beraten und ist seit Gründung Vorstandsmitglied der Stiftung. Doch diese Ära geht nun zu Ende. Brenner Senior hat angekündigt, sich im kommenden Jahr sukzessive aus der aktiven Kanzleiarbeit zurückzuziehen und damit auch aus diesem Amt. Die Tochter

soll übernehmen. Darum hat sie sich bis jetzt nicht gerissen und lieber eine abwartende Haltung eingenommen. Zwar kennt sie die Stiftung und die unternehmerisch tätige Familie der Stifterin. Dennoch hat sie kein gutes Gefühl. Die Fördertätigkeit bereitet ihr dabei weniger Sorgen.

Vielmehr hat sie Bedenken im Hinblick auf die Vermögensanlage. Schon bei Gründung wurde die Stiftung mit Aktien und Anleihen im Wert von 5 Millionen Euro ausgestattet. Mit Freude der Stifterin am Wirken der Stiftung wuchs auch der Depotwert an. Zustiftungen und Wertsteigerungen vor allem bei den Aktien ließen den Depotwert auf jetzt ➤

gut 25 Millionen Euro anwachsen. Aber es gab auch Jahre mit deutlichen Verlusten. Brenner ist sich nicht sicher, ob die satzungsmäßig vorgeschriebene reale Vermögenserhaltung bis jetzt erreicht wurde. Wie sind in der Vermögenserhaltungsrechnung die Zustiftungen zu berücksichtigen? Brenner schlägt den 2019er-Ordner auf und blättert zum letzten geprüften Jahresabschluss. Doch dort findet sich nur der Depotauszug zum Jahresende als Nachweis der Vermögenserhaltung, jedoch keine Berechnung seit Stiftungsgründung.

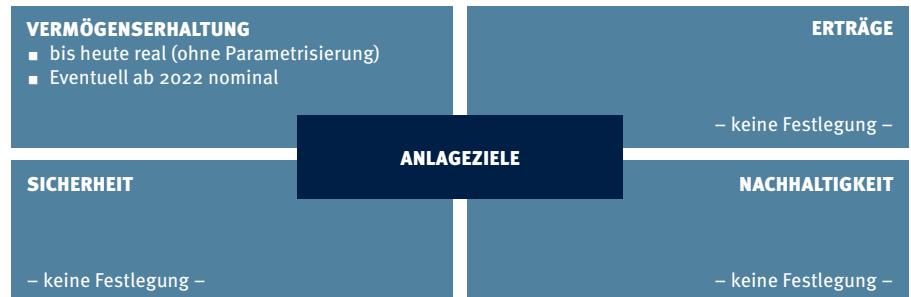
Anlagenotstand und Haftungsfragen

62 Prozent Aktien weist die jüngste Depotaufstellung aus – wesentlich mehr als bei Gründung. Ist das noch stiftungsadäquat? Eine Anlagerichtlinie sucht sie in den Ordnern vergeblich. Wieder lässt sie ihren Blick über die jüngste Depotaufstellung schweifen. Teils Einzelwerte, teils Mischfonds. Auch ein Zertifikat ist darunter, wie Brenner mit einiger Mühe recherchiert. Hundertprozentig sicher ist sie sich nicht, was genau ein Zertifikat ist und ob Stiftungen diese überhaupt allokieren dürfen. Und warum ist das Depot überhaupt auf diese Art und Weise zusammengesetzt?

Mittlerweile hat sie das Register mit den Geeignetheitsbescheinigungen aus dem vergangenen Jahr aufgeschlagen. Dort wird zwar auf die Anlageziele der Stiftung Bezug genommen. Doch eine Entsprechung in den Stiftungsstatuten findet sie dazu nicht. Und noch etwas fällt ihr auf: Die Beratungsdokumentation der Hausbank weist nur ihren Vater als Gesprächspartner aus. Dieser ist zwar

Aus der Stiftungsarbeit: Die Abwesenheit von Anlagezielen

Einschätzung des Controlling-Tools für Stiftungen: Das Fehlen quantifizierter Anlageziele erschwert die Steuerung des Vermögens im Sinne einer ordentlichen Geschäftsführung



Quelle: GfD legal 2022

alleinvertretungsberechtigt. Aber im Innenverhältnis entscheidet der Vorstand als Gremium. Aus den Gesprächen mit ihrem Vater weiß die Rechtsanwältin, dass die mittlerweile recht betagte Stifterin zumindest in jüngerer Zeit nicht an jeder Vorstandssitzung teilgenommen hat.

Entsprechende Beschlüsse über die einzelnen Vermögenswerte sind in den Unterlagen nicht zu finden. Sind die vorhandenen Anlagen überhaupt wirksam zustande gekommen und könnte sich aus der Bankdokumentation ergeben, dass ihr Vater rechtswidrig gehandelt hat und mithin in einer verschärften Haftung steht? Ein gewisses Unwohlsein beschleicht sie an dieser Stelle schon.

Rechtsanwältin Brenner nimmt einen weiteren Schluck von ihrem mittlerweile nur noch lauwarmen Tee. Stiftungsrechtlich fühlt sie sich halbwegs sattelfest. Ihr

ist klar, dass mögliche Versäumnisse des aktuellen Vorstands auch für sie künftig zum Problem werden können, wenn diese nicht bereinigt werden. Auch mit den Inhalten der Stiftungsrechtsreform aus dem Jahr 2021 und der dort im Gesetz verankerten Business Judgement Rule ist sie vertraut. Diese haben für Stiftungsgremien einen gewaltigen Vorteil: Halten sie sich an bestimmte Spielregeln, brauchen sie im Fall von missglückten Anlagen keine Angst vor persönlicher Haftung mehr zu haben.

Im Gegenzug müssen sie bei der Anlageentscheidung professioneller agieren als viele Stiftungen dies in der Vergangenheit getan haben. Das macht ihr die Übernahme nicht leichter. Für sich leitet sie daraus ab, dass es mit einem einfachen „Weiter so“ nicht getan ist. Die überkommenen Anlagetraditionen und -prozesse gehören dringend auf den Prüfstand, möglichst ohne den bisherigen Vorstand vor den Kopf zu stoßen.

Aber um sich hier einen wirklich fundierten Überblick zu verschaffen, fehlt ihr die Zeit. Natürlich gibt es die langjährige Kundenbetreuung bei der Hausbank. Aber würde diese in der Übergangsphase wirklich frei von Eigeninteressen agieren? Und verfügt sie über die für Stiftungen notwendige Expertise? Was jetzt gut wäre: eine zügige, neutrale Bestandsaufnahme zum Stiftungsvermögen, die systematisch sämtliche wichtigen Fragestellungen abarbeitet und eventuellen Handlungsbedarf mit konkreten Empfehlungen hinterlegt. Nach kurzem Zögern greift sie zum ➤

Aus der Stiftungsarbeit: Baustellen in der Vermögensanlage

Auf einen Blick veranschaulicht der Finanzstatus die aktuellen Kennzahlen der Stiftung. Warndreiecke weisen auf Baustellen in der Vermögensanlage hin, welche die Stiftungsgremien dringend angehen müssen

Kennzahl	Status (in Prozent)
Investitionsgrad	81,3
Zweckeffizienz	30,0
Verwaltungskostenquote 1	27,3
Verwaltungskostenquote 2	21,9
Resilienz	89,8
Legitimität	48,0

Quelle: GfD legal 2022

Telefonhörer und wählt die Nummer der Kundenbetreuerin bei der Bank.

Finanzstatus für Stiftungen

Einige Wochen später, kurz vor Weihnachten. Wieder sitzt Tina Brenner am Schreibtisch. Aber diesmal ist er nicht mit Ordnern zugestellt. Neben der obligatorischen Teetasse liegt ein etwa 20-seitiges Schriftstück. „Finanzstatus“ steht auf dem Titel neben dem Stiftungsnamen. Es enthält eine Momentaufnahme sämtlicher relevanten Parameter an der Schnittstelle zwischen den juristischen und den ökonomischen Anforderungen an die Vermögensanlage von Stiftungen. Gleich am Anfang befindet sich mit dem „Dashboard“ eine Übersicht sämtlicher Auswertungen. Ein kleines Warndreieck kennzeichnet die Themen, bei denen Handlungsbedarf besteht.

Tina Brenner wirft einen kurzen Blick auf die Vermögenserhaltungsrechnung. Dort ist als Soll-Wert der Wert ausgewiesen, den das Vermögen mindestens haben müsste, um die jährliche Durchschnittsinflation seit Gründung vollständig auszugleichen. Die Zustiftungen sind zeitanteilig berücksichtigt. Beruhigt stellt sie fest, dass der Ist-Wert, die Summe des Investitionsvermögens, um mehr als vier Prozentpunkte über dem Soll liegt. Dieser Puffer könnte allerdings bei anziehender Inflation schnell aufgebraucht sein, wie die Projektionsrechnung zeigt.

Nicht ganz so gut sieht es mit dem Investitionsgrad aus. Brenner weiß, dass ihr Vater mit Investitionsentscheidungen zuletzt recht zurückhaltend war. So stieg das Bankguthaben nach einigen Fälligkeiten im vergangenen Jahr erheblich an, der tatsächlich investierte Anteil am theoretisch investierbaren Vermögen liegt daher gerade einmal bei 81,3 Prozent. Viel zu niedrig, wenn kein besonderer Grund für Liquiditätshaltung besteht.

Der Resilienzwert des Portfolios hingegen befindet sich dank breiter Streuung und geringer Ausfallrisiken im grünen Bereich. Die ausgewiesenen Verwaltungskostenquoten von 27,3 und 21,9 Prozent bewegen sich zwar nah an der Obergrenze, sollten aber weder bei der Stiftungsaufsicht noch beim Finanzamt zu Beanstandungen führen, sofern die ordentlichen Erträge nicht zurückgehen.

Weiteren Handlungsbedarf weist der Finanzstatus in puncto Legitimität

Veranstaltungshinweis

Fortbildung: Stiftungen erfolgreich als Kunden gewinnen

- **Hybrid-Modul 1** „Akquirieren von Stiftungen – Hinweise aus der Praxis“
- **Hybrid-Modul 2** „Welche Betreuungsstandards sollten Stiftungen erwarten“
- **Hybrid-Modul 3** „Einblicke in die Vermögensanlage von professionellen Stiftungen“

Dozenten: Dr. Uwe Dyk, Dr. Stefan Fritz, Jörg Plesse, Frank Wieser & Jörg Seifart

Start: 29. März 2022

Fortbildung: Stiftungen erfolgreich in der Vermögensanlage beraten

Dozenten: Dr. Stefan Fritz, Dieter Lehmann, Frank Wieser & Jörg Seifart

Start: 21. und 22. Juni oder 15. bzw. 16. November 2022 in Frankfurt am Main



Zur Anmeldung geht es hier: stiftungsgesellschaft.de/fortbildungen/

der Anlagen aus. Wie befürchtet, fehlt es bei den meisten Einzelanlagen an einem wirksamen Vorstandsbeschluss. Der Finanzstatus empfiehlt den in den Vorgesprächen favorisierten Lösungsweg und enthält konkrete Beschlussvorlagen, um eine saubere Übergabe an die nachfolgenden Gremien zu ermöglichen. Ebenfalls bietet die Unterlage praxisnahe Anhaltspunkte für die geforderten Entscheidungs- und Dokumentationsprozesse sowie konkrete Formulierungsvorschläge für Umschichtungsbeschlüsse.

Zufrieden lehnt sich Tina Brenner zurück. Jetzt fühlt sie sich ausreichend informiert, um während und nach der Amtsübernahme vor bösen Überraschungen und Haftungsrisiken im Vermögensmanagement geschützt zu sein. Gleichzeitig schlägt der Finanzstatus eine Brücke von der herkömmlichen Verwaltung in ein zeitgemäßes Management. Die Kanzlei boutique, die die Stiftungsdaten mithilfe des Controlling-Tools Stiftungscockpit analysiert und den Finanzstatus erstellt hat, verbindet darin rechtsberatende Elemente mit Expertise in Finanz- und Rechnungswesen, schließt aber eigene Anlageberatung kategorisch aus. Auf diese Weise kann sie für Stiftungsvorstände ebenso wie für Finanzberater die Rolle eines neutralen Partners einnehmen. Brenner wendet sich dem Laptop auf ihrem Schreibtisch zu und tippt die begonnene E-Mail an die Kundenbetreuerin ihrer Hausbank zu Ende: „Und danke noch einmal für den guten Tipp!“ Jetzt fühlt sie sich gut vorbereitet. Tee trinken wird sie auch weiterhin, aber das Abwarten hat nun ein Ende. ■



Der Autor **Jörg Seifart** ist Inhaber der Gesellschaft für das Stiftungswesen, eines Multi Foundation Office mit Sitz in Düsseldorf, und Namensgeber der Kanzlei GfdS legal. Der Rechtsanwalt gilt als Experte für komplexe Fragestellungen, auch den nicht-juristischen, rund um das Stiftungswesen.



Der Autor **Stefan Fritz** ist Geschäftsführer der Bischof-Arbeo-, der St. Antonius- und der St. Korbinian-Stiftung der Erzdiözese München und Freising. Zuvor leitete er das Stiftungsmanagement der Hypovereinsbank.