



DER ZWECK BLEIBT, DER WEG DORTHIN NICHT UNBEDINGT

Lesedauer: 10 Minuten

Viele Stiftungen, die ihren Zweck aus den Erträgen eines Anlagevermögens verfolgen, scheinen wie gelähmt zu sein. Niedrige Zinsen begrenzen seit Jahren die Erträge aus der Vermögensverwaltung. Auf steigende Zinsen zu hoffen, scheint hierbei als Strategie nur bedingt geeignet zu sein. Vielmehr sollten Stiftungen sich auf ihren Zweck – oder besser noch ihr Ziel – fokussieren und daran festhalten. Anhand der SOS Kinderdörfer zeigt der Autor, wie dies gelingen kann und Stiftungen dabei neue Wege beschreiten.

Seit Jahren prägt ein Thema den Bereich gemeinnütziger Stiftungen: niedrige Zinsen und fehlende Erträge. Besonders in Deutschland, wo die meisten Stiftungen für die Ewigkeit gestiftet wurden, sind die Mittel durch geringe Erträge begrenzt. Da dies nicht die erste Finanzkrise beziehungsweise Zeit sinkender Kapitalerträge ist, fragt man sich, wie manche deutsche Stiftungen bereits mehrere Jahrhunderte überlebt haben. Gewiss, besonders alte Stiftungen sind häufig Grundeigentümer oder eng verbunden mit Institutionen ähnlichen Alters, wie der katholischen Kirche.

Mögliche Antworten auf sinkende Kapitalerträge können sehr vielfältig sein. Für viele Stiftungen ist der Blick in Richtung Immobilien oder eine erhöhte Aktienquote – soweit dies die rechtlichen Vorgaben zulassen – sicher sinnvoll. Neue Wege erfordern manchmal etwas Mut und einen guten Berater, können sich auf lange Sicht aber auszahlen. Andere denken über eine Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung¹ nach. Insbesondere für Stifter, die etwas bewirken wollen, aber nicht die Mittel für eine wirklich große Stiftung haben, kann dies ein guter Weg sein. Die meisten Verbrauchsstiftungen können in einem überschaubaren zeitlichen Rahmen, etwa einer Generation, einiges bewegen.

Für bestehende Stiftungen bleibt die Frage, wie sie bessere Profite erzielen können. Aber mal ehrlich, soll Ihre Stiftung Profite erwirtschaften oder einen Zweck verfolgen? Der Zweck einer Stiftung kann nicht nur in Profiten bestehen. Stiftungen haben ein Zweck - oder besser noch ein Ziel - dem sie verpflichtet sind.

»Neue Wege erfordern manchmal etwas Mut und einen guten Berater, können sich auf lange Sicht aber auszahlen.«

In *aspekte* bereiten die Wealth-Management-Kompetenzzentren gemeinsam mit Netzwerkpartnern Themen auf, die für Sie relevant sind.
www.berenberg.de/stiftungen



Von Dr. Keno Specht, SOS Kinderdörfer weltweit, und Stefan Duus, Leiter des Kompetenzzentrums Stiftungen

Sie haben Fragen?
Kontaktieren Sie uns gern:
Kompetenz_Stiftungen@berenberg.de

Unternehmer
▶ Stiftungen
Family Offices

¹ Lesen Sie hierzu auch unseren *aspekte*-Beitrag „[Die Verbrauchsstiftung](#)“



Schauen Sie sich die Fuggerei in Augsburg an. Sie wurde 1521 gegründet, um bedürftigen Menschen ein Zuhause zu geben, und verfolgt diesen Zweck noch immer.

Wie können Stiftungen ihren Zweck effizient verfolgen?

Vielen Stiftern und Stiftungsvorständen fehlt es an dieser Stelle teilweise an Rationalität und Weitsicht, obwohl sie aus ihrem persönlichen und beruflichen Leben hervorragende Erfahrungswerte mitbringen, etwa als Unternehmer. Aber warum? Sind gemeinnützige Zwecke zu gut, um Effizienz zu messen?

Es beginnt schon bei der Gründung der Stiftung: Gibt es ausreichend Kapital, um den Zweck aus den Erträgen auf lange Sicht zu fördern? Wie oder wer wird die Stiftung managen und wie wird der Zweck verwirklicht? Aber es ist nicht immer nur eine Frage der Kapitalausstattung. Natürlich bedeuten geringere Erträge, dass Sie weniger finanzielle Mittel zur Förderung des Stiftungszwecks zur Verfügung haben. Dies muss jedoch nicht unbedingt zu Lasten der Projekte gehen.

Denn Ihr Beitrag zur Lösung des Problems – für das der Stiftungszweck sinnbildlich steht – kann genauso groß sein. Hinter dem Stiftungszweck steht ein Ziel. Fragen Sie sich also, welches der beste Weg ist, dieses Ziel zu erreichen. Die Verwaltungskosten sind häufig ein Hauptproblem. Hier kann ein erster Schritt sein, mit anderen zusammenzuarbeiten und damit Ressourcen zu schonen. Können Sie zudem von jemandem lernen, der das gleiche Ziel verfolgt?

*Lesen Sie dazu auch unseren
aspekte-Beitrag Wirkungsmessung
bei Stiftungen*

Teilen Sie Ressourcen und planen Sie für die Ewigkeit

Viele Philanthropen bringen wertvolle Erfahrungen aus ihrem beruflichen Leben mit und wissen, wie man etwas bewegt. So bauen sie aus dem Nichts alles auf, was zur Erreichung des Ziels notwendig ist. Aber man muss nicht immer das Rad neu erfinden.

Mit anderen zusammenzuarbeiten und Ressourcen und Erfahrungen zu teilen, ist ein guter Weg, die erwünschte Wirkung zu erreichen und das Ziel auf lange Sicht zu sichern.

Im Gespräch mit Stiftern über ihre Gedanken und Ziele ist es der Ansatz der SOS Kinderdörfer, eine philanthropische Strategie zu entwickeln, die auf den Erfahrungen der Stifter aufbaut und diese mit ihnen spiegelt. Und man kann durchaus sagen, dass die SOS Kinderdörfer, mit Projekten in 135 Ländern weltweit und etwa zwei Millionen Begünstigten in Projekten, ein Meister in der Implementierung sind.



Operative Strukturen bedeuten Verantwortung

Die Verantwortung der SOS Kinderdörfer für Projekte dauert nicht nur für Jahre, sondern für Generationen. Aktuell leben etwa 80.000 Kinder in 575 SOS Kinderdörfern und über 100.000 Kinder gehen in eine SOS Kinderdorf-Schule. In über 750 Sozialzentren arbeiten die SOS Kinderdörfer mit Familien, die durch Armut, Krankheit oder andere Gründe auseinanderzubrechen drohen. Hierdurch sichert die Organisation das familiäre Umfeld von etwa 450.000 Kindern. Darüber hinaus führen die Kinderdörfer in den medizinischen Zentren jedes Jahr über 900.000 medizinische Behandlungen durch.

Aber die Projekte verändern sich, während die SOS Kinderdörfer das gleiche Ziel verfolgen: ein liebevolles Zuhause für jedes Kind! Als Hermann Gmeiner die SOS Kinderdörfer 1949 gründete, geschah dies vor dem Hintergrund der vielen Waisenkinder durch den Zweiten Weltkrieg. Mittlerweile leiden viele Kinder aus anderen Gründen und die Hauptaufgabe hat sich verändert. Die SOS Kinderdörfer wollen nicht nur Waisenkinder ein neues Zuhause geben, sondern das familiäre Umfeld vieler Kinder vor dem Auseinanderbrechen bewahren. Mit dem veränderten Fokus haben die SOS Kinderdörfer auf gesellschaftliche Veränderungen reagiert. So ist auch nicht alleine das liebevolle Zuhause ein Grundstein für eine stabilere künftige Generation. Schon seit langem werden die Kinder auch in ihrer Persönlichkeitsentwicklung unterstützt. Hierdurch verändern die SOS Kinderdörfer nachhaltig die Gesellschaft und reduzieren auch Fluchtursachen.

Der „Sustainable Path“²: nicht mehr, aber besser

Verantwortung übernehmen heißt auch, die aktuelle Situation zu prüfen und zu hinterfragen, immer und immer wieder. Der Ausgangspunkt für die Sustainable-Path-Initiative innerhalb der Gesamtorganisation der SOS Kinderdörfer waren nicht die sinkenden Profite. Genau genommen war der Ausgangspunkt eine positive Entwicklung.

Viele Länder in der Welt haben sich in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten wirtschaftlich sehr positiv entwickelt, zum Beispiel Brasilien und Indien. Ähnliche Entwicklungen gibt es in zahlreichen weiteren Ländern. Wenn die Wirtschaft wächst, steigen die Gehälter und Preise. Dies bedeutet bessere Konditionen und Möglichkeiten für die Einwohner. Wenn aber die Gehälter und Preise steigen, werden auch unsere Projekte teurer. Tatsächlich sind die Projektkosten deutlich schneller gestiegen als das Spendenaufkommen in Europa, den klassischen Geberländern. Dies bedeutet eine

Stellen Sie den Status quo in Frage

² Der „Sustainable Path“ ist eine interne Initiative von SOS Kinderdörfer international. Für nähere Informationen kontaktieren Sie bitte den Autor.



Mittelknappheit, die mit sinkenden Erträgen des Stiftungsvermögens vergleichbar ist.

Die Strategie der SOS Kinderdörfer sah weder eine direkte Erhöhung der Einnahmen noch eine Senkung der Kosten vor. Vielmehr galt es effizienter zu werden und sich neu zu fokussieren.

In der Konsequenz haben die SOS Kinderdörfer alle Länder und damit die Situation des jeweiligen SOS-Landesvereins geclustert. Neben den klassischen Geberländern gibt es die Gruppe mit einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung (erste Gruppe), die Länder mit mehr oder weniger stabiler politischer und wirtschaftlicher Entwicklung (zweite Gruppe) und die instabilen und armen Länder (dritte Gruppe). Zielsetzung war es, sich neu zu fokussieren und die Mittel auf die Projekte zu konzentrieren, in denen sie am meisten benötigt werden. Neben den konkreten positiven Effekten für die Menschen, die in den prosperierenden Ländern leben und arbeiten, zeigt sich ein weiterer positiver Effekt: die generelle positive Entwicklung des Landes und seiner Gesellschaft. Diese eröffnet die Möglichkeit zur Stärkung der lokalen Strukturen, die dann die lokalen Projekte fördern und im Ergebnis den Landesverein unabhängig von externen Zahlungen machen. Dies wiederum setzt in einer weltweit agierenden Organisation Mittel für Projekte in Ländern frei, wo diese dringend benötigt werden – nämlich in der dritten Gruppe, wo die Projekte Not lindern und einen Beitrag zur Stabilisierung der Gesellschaft leisten.

Die lokale Struktur zu stärken heißt nicht, das Engagement generell zurückzuziehen. Aber es ermöglicht den Länder-Vereinen den Aufbau eigener Fundraising-Strukturen. Darüber hinaus bedeutet dies zu prüfen, welche einzelnen Projekte in die Hände lokaler Partner oder der staatlichen Stellen übergeben werden können. Die Länder, die traditionell als Unterstützer der SOS Kinderdörfer gelten (überwiegend in Westeuropa), unterstützen die sich entwickelnden Länder auf ihrem Weg mit Know-how und notwendigen Investitionen. Sich einstellende Erfolge sind ein erster Indikator, dass wir die richtigen Entscheidungen getroffen haben. So machen nicht nur einzelne Länder Fortschritte und sind zunehmend in der Lage, ihre eigenen Projekte zu finanzieren. Darüber hinaus hat bereits ein Land auf die Seite der finanzierenden Mitgliedsvereine gewechselt und ist nun in der Lage, seinerseits Mittel dorthin zu geben, wo sie dringend benötigt werden.

*Mittelknappheit und steigende
Projektkosten erfordern Effizienz*



Soziale Veränderungen finanzieren

Social Impact Investments sind ein guter Weg, das Thema Geldanlage auch inhaltlich mit den Zielen der Stiftung zu verbinden. Dies muss nicht unbedingt zu Lasten der Rendite gehen. Auch die Bereitschaft, höhere Risiken einzugehen, kann die Aussicht auf Rendite erhöhen. Allerdings hat diese Option ihre Grenzen, insbesondere für Stiftungen.

Aber das Thema Social Impact Investment hat mehr zu bieten. Für gemeinnützige Organisationen mit einer expliziten Expertise für ein besonderes Thema können Social-Impact-Bonds (SIB) eine Möglichkeit zur Projektfinanzierung darstellen. Social-Impact-Bonds sind eine besondere Art Bonds. Hierbei werden soziale Dienstleistungen privat vorfinanziert und durch einen ausgesuchten sozialen Akteur ausgeführt. Erreicht das Projekt die vertraglich vereinbarten Ziele, werden die Mittel öffentlich refinanziert.³ Social-Impact-Bonds sind in der angelsächsischen Welt durchaus verbreitet, im übrigen Europa ist die Diskussion hierzu noch am Anfang.

Fazit

Jede gemeinnützige Stiftung ist einem Zweck gewidmet. In einer sich immer schneller ändernden Welt wird die Verfolgung dieses Zwecks zunehmend zur Herausforderung. Die Lösung muss jedoch nicht unbedingt heißen, mehr zu geben, sondern ist häufig eine Frage des verstärkten Fokus. Dies wird viele Stiftungen zwingen, den Status quo zu hinterfragen und den Tatsachen ins Auge zu sehen. Etwas Gutes zu tun ist nicht immer einfach, aber sorgen Sie sich nicht, Sie sind nicht allein.

*Lesen Sie dazu auch unseren
Beitrag zum Thema
Impact Investing*

³ Einen Überblick finden Sie etwa unter:
https://de.wikipedia.org/wiki/Sozialer_Wirkungskredit



BERENBERG

PRIVATBANKIERS SEIT 1590



Sie möchten regelmäßig über die Themen Ihres Kompetenzzentrums informiert werden oder interessieren sich für weitere Publikationen von Berenberg?

Einfach den QR-Code mit Ihrem Smartphone lesen oder anmelden unter: newsletter.berenberg.de

Bei diesem Dokument handelt es sich um eine Marketingmitteilung der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG. Die gemachten Angaben wurden nicht durch eine außenstehende Partei geprüft. Alle Aussagen basieren auf allgemein zugänglichen Quellen. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit sämtlicher Angaben übernehmen wir keine Gewähr. Wir weisen ausdrücklich auf den angegebenen Bearbeitungsstand hin. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen.

Zur Erklärung verwendeter Fachbegriffe steht Ihnen auf www.berenberg.de/glossar ein Online-Glossar zur Verfügung. Die gewerbliche Nutzung in Form eines Nachdrucks, der – auch teilweisen – Vervielfältigung sowie der Weitergabe des Beitrages ist ohne unsere ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht gestattet.

Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
Neuer Jungfernstieg 20
20354 Hamburg
Telefon +49 40 350 60-0
Telefax +49 40 350 60-900
www.berenberg.de
info@berenberg.de