

Stiftung als Zweit- oder Parallelkarriere

Warum sich Manager als Sozialunternehmer eignen

Christoph Weber

Was veranlasst eine Managerpersönlichkeit, sich als Sozialunternehmer zu betätigen und eine Stiftung zu gründen? Welche Erfahrungen und Fertigkeiten kann er ins Stiftungsmanagement einbringen? Der Autor schildert mit Blick auf seine Beratungserfahrung, warum ein mittelständischer Unternehmer geradezu prädestiniert ist, der persönlichen Motivation nach einer unternehmerisch ausgerichteten Zweitkarriere bestens zu entsprechen. (Red.)

Der erfolgreiche mittelständische Unternehmer arbeitet gewinnorientiert. Er stellt sich tagtäglich dem unternehmerischen Risiko, das die Beschaffungs- und Absatzmärkte für ihn parat halten. Er ist ein „Global Player“, der sich auf den internationalen Bühnen heimisch fühlt. Er beschäftigt engagierte und kompetente Mitarbeiter im operativen Bereich und im Controlling. Er hat sein Unternehmen in eine funktionierende Organisationsstruktur eingebettet.

In der Praxis zeichnet sich damit häufig das beispielhaft geschilderte Szenario ab: Winfried Erdmann liebt die unternehmerische Herausforderung. Er stellt sich ihr jeden Tag im eigenen Unternehmen, das er nun in der dritten Generation führt und in Kürze an seine beiden Kinder übertragen möchte.

Seit er die Verantwortung für die Herstellung elektronischer Bauteile vor etwa 30 Jahren von seinem Vater übernommen hatte, ist das Unternehmen durch viele betriebswirtschaftliche Höhen und Tiefen gegangen. Kontinuierlich ist es ihm aber gelungen, die Effizienz zu steigern, durch ein gezieltes Marketing die Marktposition auszubauen und mittels eines transparenten Controllings stets die Übersicht über alle unternehmerischen Aktivitäten und deren Deckungsbeiträge zu erhalten. Er wird seinen Kindern ein grundsoli-



Christoph Weber, Geschäftsführender Gesellschafter, Mitbegründer, WSH Deutsche Vermögenstreuhand & Family Office GmbH, Düsseldorf
www.w-s-h.com

des, ertragreiches Unternehmen übergeben.

Daneben – die Motivation für eine Zweitkarriere ...

Aber vorher wollte er sich – gerade 70 Jahre alt geworden – noch einen Herzenswunsch erfüllen und eine gemeinnützige Stiftung gründen. Sein Motiv bestand darin, dass er andere, die im Leben weniger Glück gehabt haben als er, an seinem unternehmerischen Erfolg partizipieren lassen wollte. Ihm war klar, dass ein solches Engagement neben der Bereitschaft, einen Teil seines Privatvermögens dauerhaft für den guten Zweck aufzugeben, auch eine hohe zeitliche Einsatzbereitschaft verlangte. Denn die Stiftung wollte er mindestens genau so erfolgreich führen wie sein unternehmerisches Lebenswerk. Zudem sollten Strukturen in der Stiftung geschaffen werden, die ihr auch über seinen Tod hinaus aussichtsreiche Perspektiven sichern.

... als der (ideale) Stifter

Nicht wenige Unternehmerpersönlichkeiten hegen den Wunsch, die eigene Prosperität einzusetzen, um Kunst, Mu-

sik, Bildung und Sport zu fördern oder einfach Not anderer zu lindern. Aber nicht allen Mittelständlern gelingt es, ihre unternehmerischen Kenntnisse und Erfahrungen gewinnbringend in das Management der von ihnen ins Leben gerufenen Stiftung einzubringen.

Nicht selten läuft die Stiftung nebenher. Der gezielte Einsatz eigener Managementfähigkeiten bleibt dem Unternehmen vorbehalten. Teilweise wird der zusätzliche zeitliche Einsatz, den die Verwaltung der Stiftung abverlangt, als Belastung empfunden. Nicht wenige zweifeln daran, ob die Entscheidung zur Stiftungsgründung wirklich richtig war oder es nicht auch unkompliziertere Wege gegeben hätte, Gutes zu tun.

Die Stiftung als „Wirtschaftsunternehmen“

Dabei besitzt doch gerade der erfolgreiche Unternehmer die besten Voraussetzungen, auch der eigenen Stiftung eine effiziente Organisationsstruktur zu verleihen, auf der ein nicht weniger erfolgreiches Stiftungsmanagement aufbauen kann. Zudem sind die Unterschiede zwischen Stiftungen und mittelständische Unternehmen gar nicht so groß – es gibt viele Parallelen.

Der operative Bereich der Stiftung wird durch die Förderprojekte gebildet. Bei begrenzten finanziellen Spielräumen sind optimale Projekterfolge zu erzielen. Die vorhandenen Finanzmittel sind somit effizient einzusetzen. Projekte sind zu steuern und die Projektentwicklung zeitnah zu kontrollieren.

Mit einem gezielten Marketing gilt es, auf die Aktivitäten der Stiftung aufmerksam zu machen und somit die Projekte zu beleben, sowie im Sinne eines Fundraisings, in Menschen, die für die eigene Sache begeistert werden können, Zustifter und Spender zu gewinnen und somit die finanziellen Mittel der Stiftung zu erweitern.

Ebenso wie bei einer Unternehmensgründung sind auch bei der Errichtung einer Stiftung viele administrative Hürden zu überwinden. Auch bei der laufenden Unterhaltung der Stiftung sind, wie im gewerblichen Bereich, regelmäßig an Ämter und Behörden Auskünfte zu erteilen und Auflagen zu erfüllen.

Zuletzt benötigt die Stiftung genauso wie ein Betrieb ein transparentes Finanzcontrolling, damit die wirtschaftliche Substanz gesichert werden kann. Die verantwortlichen Funktionsträger müssen stets informiert sein über die Einnahmesituation, die mit Investitionen und Anlagen eingegangenen Risiken sowie die internen und externen Kosten der Administration und Verwaltung. Die Informationen müssen präzise und zeitnah vorliegen, damit im Bedarfsfalle zügig gegengesteuert werden kann.

Unternehmerisches Handeln in der Stiftung

Wer könnte besser all diese Aufgaben der „Bewirtschaftung“ einer Stiftung erfüllen als der mittelständische Unternehmer? Er hat das Know-how. Er hat die Erfahrung. Aber hat er darüber hinaus die Zeit und Muße seine Kompetenzen zielgerichtet auch in die Stiftung einzubringen? Wenn er allerdings noch aktiv im Unternehmen wirkt, sicherlich nicht. Das parallele Führen eines Betriebs und einer Stiftung führt unweigerlich zu einer Doppelbelastung und zu einer Vernachlässigung der Steuerungsaufgaben auf der einen oder auf der anderen Seite.

Was also tun? Winfried Erdmann hat sich entschieden, eine eigene kleine Personalstruktur für die Stiftung einzurichten. Er stellte einen Geschäftsführer, eine Buchhalterin und eine Sekretärin/Assistentin ein. Der Pfarrer der Gemeinde hatte Herrn Erdmann bereits bei vielen Sozialprojekten in der Vergangenheit engagiert begleitet und sich zeitgleich betriebswirtschaftlich weitergebildet und sich mit Ende dreißig nicht gescheut auch noch eine Ausbildung zum Stiftungsmanager dranzuhängen. Die Winfried Erdmann Stiftung wird nun im Tagesgeschäft einerseits mit Leidenschaft und hoher persönlicher Einsatzbereitschaft und andererseits betriebswirtschaftlich professionell geführt. Das Finanzcontrolling wurde in die Hände eines erfahrenen externen Beraters gegeben. Die regelmäßig monatlich stattfindenden Gespräche zwischen Stifter und Geschäftsführer geben ersterem das Gefühl – quasi als Aufsichtsrat – die operativen Aufgaben der Stiftung in guten Händen zu wissen, aber die Strategieführung noch

selbst zu bestimmen und stets über alle relevanten Vorgänge informiert zu sein.

Dies ist eine optimale Konstellation für mittelgroße Stiftungen. Der Stifter führt die Stiftung strategisch, hat aber das operative Tagesgeschäft und das Controlling an Mitarbeiter delegiert, die er fachlich und sozial für kompetent genug hält, an seiner Stelle die eigentlichen Managementaufgaben zu übernehmen.

Aber nicht jede Stiftung verfügt über die finanziellen Mittel, einen eigenen festen Personalstamm zu beschäftigen. Bei kleineren Stiftungen wird der Stifter noch vieles selbst machen müssen. Er sollte sich aber dennoch engagierte und professionelle Unterstützung an seine Seite holen. Auf der Seite der Projektgestaltung und des Marketings/Fundraisings können das sicherlich auch erfahrene, ehrenamtliche Mitstreiter sein, die über spezielle Kompetenzen in den Inhalten und Zielgruppen der Einzelprojekte haben. Im Bereich

des Projekt- und Finanzcontrollings ist allerdings besondere Professionalität gefragt, die man auf ehrenamtlicher Basis nur selten erhält. Hier muss der Stifter bereit sein, sich externes Know-how einzukaufen.

„Delegieren können“ – auch in der Stiftung

Wie groß auch immer das Kapital ist, auf das die Stiftung bauen kann, eines gilt immer: Der Stifter kann und sollte seine unternehmerische Erfahrungen in den Aufbau und den Unterhalt der Stiftung einbringen, um diese zu dem gleichen Erfolg zu verhelfen, wie es ihm im Unternehmen gelungen ist. Aber wie in einem Gewerbebetrieb, heißt auch die Devise eines erfolgreichen Managers, nicht alles selbst machen zu wollen, sondern zu delegieren. Ein harmonisch zusammenarbeitendes Team von engagierten und kompetenten Mitarbeitern ist die halbe Miete. Hier sollten keine Kompromisse gemacht werden. V&S