



Der Weg zur passenden Anlagestrategie für Stiftungen hängt von individuellen Faktoren ab.

„Man muss ein paar schlechte Phasen durchgemacht haben“

Die passende Kapitalanlage zählt zu den Grundvoraussetzungen für die erfolgreiche Arbeit von Stiftungen. Beim Roundtable der DZ Privatbank sprachen Vertreter der Deutschen Schulsportstiftung, der Deutschen Palliativ-Stiftung und Finanzexperten über individuelle Anforderungen und Risikoprofile von Stiftungen und Gremien sowie die Bedeutung von Ansprechbarkeit und Vertrauen. **Durch das Gespräch führte Stefan Dworschak**

Herr Sitte, Sie sind Vorstand der Deutschen Palliativ-Stiftung. Geben Sie uns doch bitte einen kurzen Einblick in die Organisation.

— **Thomas Sitte:** Die Idee zur Deutschen Palliativ-Stiftung entstand 2009 bei einem Kinderpalliativkurs. Wir waren sechs Leute aus der Praxis: Seelsorger, Pfleger, Physiotherapeuten, Mediziner. Die Stiftung hat ihren Sitz in Fulda und betreibt

aktuell vor allem Aufklärungsarbeit. Inzwischen haben wir knapp zehn Mitarbeiter in Teilzeit und etliche, die ehrenamtlich unterstützen. Das Stiftungskapital begann mit 200.000 Euro, heute liegt es durch Zustiftungen und Stiftungsfonds bei rund 1,4 Millionen Euro. Wir sammeln Spenden und erhalten auch Geld über Mitgliedschaften in unserem Förderverein. Das macht einen wesentlichen Teil

aus: Fördermitgliedschaften bringen etwa 100.000 Euro pro Jahr ein. Der Spendenanteil schwankt: Das können in einem Jahr 200.000 Euro, in einem anderen 300.000 Euro oder auch mehr sein. Dazu haben wir den Deutschen Palliativverlag gegründet und erzielen auch Einnahmen durch die Vermietung von Räumen. Öffentliche Mittel bekommt die Deutsche Palliativ-Stiftung kaum.

Herr Schönwandt, was müssen wir über die Deutsche Schulsportstiftung wissen, deren Vorstandsvorsitzender Sie sind?

– **Martin Schönwandt:** Die Deutsche Schulsportstiftung wurde 1999 gegründet, im vergangenen Jahr hat sie ihr 25-jähriges Bestehen gefeiert. Der Grund für die Stiftung war es, Zustiftungen zu dem bundesweiten Schulsportwettbewerb Jugend trainiert für Olympia und Paralympics zu sammeln. Seit 2003 hat die Stiftung die Trägerschaft. Den Bundeswettbewerb durchzuführen, ist unser Kerngeschäft. Dafür erhalten wir Bundes- und Länderzuwendungen sowie Sponsorenbeiträge. Das Stiftungskapital macht nur einen kleinen Teil aus.

Herr Schreiner, Sie sind Herrn Schönwandts Stellvertreter im Vorstand. Wie sieht das Stiftungskapital aus?

– **Michael Schreiner:** Wie gesagt, ist unser Stiftungskapital überschaubar. Auch wir haben mit 200.000 Euro begonnen. Im Moment liegt unser Grundstockvermögen bei 338.000 Euro. Insgesamt haben wir derzeit 1,1 Millionen Euro in der Vermögensverwaltung. Das wirft natürlich nicht genug ab, um drei Bundesfinals mit insgesamt 8.000 Teilnehmern zu organisieren. Sie kosten rund 2,5 Millionen Euro pro Jahr. Wir sind also angewiesen auf öffentliche Förderung von Bund und Ländern.

Herr Sitte, welche Vorgaben haben Sie für die Kapitalanlage festgehalten?

– **Sitte:** Wir haben es ganz schlau gemacht und uns mit Herrn Meisberger Kompetenz in den Stiftungsrat geholt (*lacht*). Unsere Geldanlage sollte nachhaltig sein und sozial, zugleich aber verlässliche Erträge bringen. Dabei sind die Vorgaben seitens der Stiftungsaufsicht traditionell rigide – wir unterstehen der Behörde in Kassel, waren immer gehalten, sehr konservativ anzulegen. Wir haben uns dann auf die Empfehlungen der DZ-Bank verlassen: Nicht zu defensiv, nachhaltig, aber nicht zu streng. Nun kommt ein erklecklicher Betrag von zwei bis 2,5 Prozent pro Jahr heraus. Das Ziel wäre, dass wir mehr Vermögen aufbauen,

gerade durch das Deutsche Stiftungswerk, unsere gGmbH, mit der wir Stifter für alle Zwecke betreuen können.

– **Hans-Dieter Meisberger:** Wie Herr Dr. Sitte gesagt hat, war das Vermögen anfangs sehr konservativ ausgerichtet. Bis maximal 30 Prozent Aktien. Durch die veränderte Regulatorik hatte die Aufsicht nichts mehr dagegen, dass die Stiftung nun seit einiger Zeit eine ausgewogene Strategie fährt. Sie hat in ihren Anlagerichtlinien die ESG-Kriterien so definiert, dass diese nicht so streng sind, dass die Stiftung nicht mehr handlungsfähig wäre.

Eigentlich dürfen Aufsichten ja nicht vorschreiben, wie hoch die Aktienquote ist.

– **Meisberger:** Bis zum 1. Juli 2023, als die Reform in Kraft trat, gab es schon starke Vorstellungen. Mein Kollege Herr Fojuth und ich können ein Lied davon singen. Die Aufsichten in Baden-Württemberg zum Beispiel legten Stiftungsvorständen gerne die Gemeindehaushaltsverordnung vor. Ich hatte mal einen Fall aus dem Schwarzwald, wo noch in der Niedrigzinsphase sechsstellige Beträge zu 0,05 Prozent verzinst wurden.

– **Sitte:** Wir von der Palliativ-Stiftung mussten auch einmal beim Regierungspräsidium strammstehen, weil wir Kosten aufgebaut hatten – aus unserer Sicht völlig vernünftige Kosten –, die nicht durch die Erträge aus dem Stiftungsvermögen sicher gegenfinanziert waren, sondern auf Spendenerfahrungen beruhten. In der Folge bedeutete das, keine unbefristeten Arbeitsverträge abschließen zu dürfen, sondern immer nur projektbezogen zu agieren.

– **Chris Fojuth:** Inzwischen hat sich glücklicherweise vieles gebessert, gerade durch die Niedrigzinsphase. Vor zehn Jahren erlebten wir mitunter, dass es Rückfragen gab, wenn die Anlagerichtlinie eher sportlich ausgestattet war. Nach der Stiftungsrechtsreform enthält das Bürgerliche Gesetzbuch auch in den Erläuterungen hierzu schließlich keine konkreten Vorgaben. Entsprechend habe ich in den vergangenen zwei Jahren nicht erlebt,



© Tobias Müller

Chris Fojuth ist Leiter Stiftungsmanagement Nord bei der DZ Privatbank.

dass es Verbote seitens der Aufsicht gegeben hätte – solange das Konzept seriös ist und keine Klumpenrisiken enthält, sind Stiftungen frei in der Allokation. Das zeigen auch die Daten: Vor zehn Jahren lag die Aktienquote im Schnitt vielleicht bei etwa 20 Prozent. Heute liegt sie eher bei 35, 40 Prozent.

– **Meisberger:** Das stimmt. Man gewinnt auch immer mehr den Eindruck, dass durch die Änderungen des Stiftungsrechts der Stifterwille mehr Gehör findet.

Frau Sowislo, Sie sind Geschäftsführerin der Deutschen Schulsportstiftung. Welche Regeln gelten für die Kapitalanlage? ➔



© Tobias Müller

Michael Schreiner ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Deutschen Schulsportstiftung.



© Tobias Müller

Hans-Dieter Meisberger ist Leiter Stiftungsmanagement Süd bei der DZ Privatbank.

– **Friederike Sowislo:** Wir bewegen uns in dem Bereich, von dem wir schon gesprochen haben. Unsere Aktienquote liegt bei maximal 35 Prozent. Unser Vorstand hat eine besondere Zusammensetzung, da wir eine Schnittstelle zwischen den Spitzensportverbänden und den Ländern sind. Unsere Geschäftsstelle ist zwar in Berlin, aber der Sitz der Stiftung ist Stuttgart. Finanzexpertise haben wir durch die externe Betreuung des Vermögens geholt. 2024 haben wir Nachhaltigkeitskriterien mit aufgenommen. Wir prüfen einmal im Jahr, ob die Anlagerichtlinien der Stiftung angepasst werden müssen.

Vor 2024 gab es keine Nachhaltigkeitsvorgaben?

– **Schreiner:** Es gab Anlagerichtlinien, aber keine Nachhaltigkeitskriterien. Diese haben wir im Zuge des Wechsels der Vermögensverwaltung eingeführt. Es war schon zuvor Thema bei uns gewesen, aber diese organisatorische Änderung war die Gelegenheit für die Umsetzung. Wir haben dabei aber keine besonderen Schwerpunkte gesetzt, sondern uns an den Empfehlungen der DZ Privatbank orientiert.

– **Sowislo:** Bei der Formulierung stand die Haltung dahinter, dass unsere Anlage nicht der gesellschaftlichen Wirkung unserer Stiftung widersprechen sollte.

Wie hat sich das für Sie von der Bankenseite dargestellt, Herr Miller?

– **Michael Miller:** Das war ein gemeinsamer, konstruktiver Entwicklungsprozess. Wir haben die bestehende Anlagerichtlinie auf den Prüfstand gestellt und potentielle Optimierungen offen diskutiert – ohne das Risiko dabei zu hoch zu fahren. Es ging darum, eine vernünftige Balance zwischen Flexibilität, Rendite und Risiko zu finden. Wir haben uns dabei auch darauf konzentriert, durch Einzeltitel innerhalb der Vermögensverwaltung unnötige Kosten zu vermeiden. Aber ich glaube, viel entscheidender als die Frage, ob es nun 4,2 oder 3,9 Prozent Performance sind, war und ist es, einen persönlichen Ansprechpartner zu haben. Dass man bei Fragen oder Unsicherheiten nicht in einer Telefonzentrale landet, sondern schnell und direkt seinen persönlichen Berater erreicht und sich auf Augenhöhe austauschen kann.

– **Schreiner:** Das war uns tatsächlich sehr wichtig.

Wie ist denn der Anlagehorizont?

– **Sowislo:** Da wir nicht von den Erträgen abhängig sind, ist das alles komplett langfristig angelegt. Deswegen kann man dann auch Verluste vielleicht etwas besser aushalten und auch in der Stiftungsversammlung erklären. Das war auch ein Grund, dass wir diesen Mittelweg gehen konnten, um von der früheren sehr niedrigen Aktienquote wegzukommen.

– **Schönwandt:** Ich würde allerdings keine Vorhersage machen, wie die Diskussion läuft, wenn es mal schiefgeht (*lacht*). Aber in Zeiten, in denen man überlegt, die Rente auch auf Aktien aufzubauen, meine ich, ist es ein wichtiges Instrument, um eine vernünftige Vermögensverwaltung zu betreiben. Ich glaube, da ist dann dieser Wert von 35 Prozent Aktienquote entstanden. Es ist also ein Wert, der auf Erfahrungswerten beruht.

– **Miller:** Die Zurückhaltung beim Thema Aktienquote ist leider grundsätzlich noch ein Problem in Deutschland. In den Stiftungsgremien treffen zwischen den einzelnen Personen zusätzlich noch ver-

schiedene Kenntnisstände aufeinander. Dazu kommt eine besondere Vorsicht, bei treuhänderischer Verwaltung, die Verantwortung für fremdes Vermögen. Aber ich finde, wir sind hier, mit Blick auf die Deutsche Schulsportstiftung, einen guten Schritt vorangekommen.

– **Schönwandt:** Deshalb ist es wichtig, wie Michael Schreiner sagte, dass wir Vertrauen haben. Das Ganze steht im Verhältnis zu dem Vorwissen, das man zum Beispiel zu Aktien hat. Ich glaube, bei uns ist das Kriterium, im Rahmen unserer Verantwortung so zu entscheiden, dass wir Investitionen guten Gewissens vertreten können.

– **Sitte:** Auch wir haben da eine Entwicklung hinter uns. Als wir vor 15 Jahren ganz klein angefangen haben, haben wir uns keinen Kopf über die Anlagestrategie gemacht. Wir haben die Anlage unseren beiden damaligen Banken überlassen. Dann gab es eine Beratung durch den Bundesverband. Er bietet eine wirklich gute Vorlage für die Anlagestrategie. Diese haben wir dann etwas angepasst. Es zeigte sich aber, dass bei zu defensiver Aufstellung nicht viel rauskommt. Nach dem Wechsel zur DZ Privatbank haben wir die Strategie dann zweimal ergänzt. Beim ersten Mal war das Ergebnis schon etwas besser – beim zweiten Schritt in der Niedrigzinsphase sind wir dann auf 50 Prozent Aktienquote gegangen und haben uns auf



© Tobias Müller

Michael Miller ist Wealth-Manager im Bereich Private Banking der DZ Privatbank.



© Tobias Müller

Martin Schönwandt ist Vorstandsvorsitzender bei der Deutschen Schulsportstiftung.

Erträge konzentriert. Damit können wir bislang zufrieden sein.

– **Fojuth:** Es ist schon angeklungen, aber ich möchte es noch mal betonen: Es ist tatsächlich so, dass es nicht nur die Risikotragfähigkeit der Stiftung als Organisation gibt, sondern auch die der Organe. Dort haben sie den Querschnitt der Gesellschaft – von Unternehmern, für die Unternehmensbeteiligungen Alltag sind, bis zu Menschen, die vielleicht einmal die Telekom-Aktie hatten und dann von deren Einbruch an der Börse abgeschreckt waren. Die unterschiedlichen Gremienmitglieder sollen alle möglichst ruhig schlafen können.

Herr Fojuth hat es angesprochen: Wie haben Sie die Risikotragfähigkeit für die Palliativ-Stiftung ermittelt?

– **Sitte:** Man muss aus meiner Sicht ein paar schlechte Phasen durchgemacht haben. Die hatten wir, auch wenn wir nie draufgezahlt haben bei der Anlage. Das ist meine persönliche Erfahrung. In einer Stiftung gibt es unterschiedliche Erfahrungen und Meinungen – aber die Kollegen mit einer allzu risikoscheuen Sichtweise haben sich zunehmend zurückgezogen. Wir brauchen wachsame Gremienmitglieder, aber nur mit Mahnern und Bedenkenträgern kämen wir nicht weiter.

– **Schönwandt:** Es ist aus meiner Sicht immer ein Abwägungsprozess zwischen

dem wirtschaftlichen und dem kommunikativen Risiko. Und das Größere sehe ich bei uns im kommunikativen Bereich. Wenn wir jetzt in Rüstung investieren würden, hätten wir ein Problem – auch wenn sich hier die gesellschaftlichen Diskurse in jüngster Zeit verschieben. Entsprechend diskutieren die Gremien, wie sich die Anlagestrategie mit der Identität der Organisation, mit dem authentischen Vertreten unseres Anliegens, verbinden lässt. Wenn da Spannungen auftreten, dann schießen wir uns selbst ins Knie.

Wie gehen Sie beim Thema Risiko vor, Herr Fojuth?

– **Fojuth:** Ich würde beim Auswahlprozess ansetzen: Hier haben die Stiftung und die Organe zum Beispiel auch Daten darüber, was in schlechten Jahren passiert. Das geht hin bis zur Monte-Carlo-Simulation, die zeigt, welche Folgen es mittelfristig hat, wenn man am Tag vor der Finanzkrise alles Geld investiert. Unsere Aufgabe ist es, dies transparent und nachvollziehbar darzustellen. So können sich Organe bewusst entscheiden – und dann eben auch bestehen, wenn sich wie im Jahr 2022 der gesamte Markt korrigiert. Zumal die Aufsichtsmitarbeiter die Lage natürlich auch kennen. Problematisch wäre es höchstens, wenn man massiv negativ von der Marktentwicklung abweichen würde.

– **Schreiner:** Wobei man sagen muss: Stiftungen unterliegen ja auch außerhalb der Vermögensverwaltung Risiken – Risiken, die vielleicht sogar höher sind. Nehmen Sie Corona. Solche Ereignisse sind nicht kalkulierbar. Ich glaube, das Entscheidende ist immer, egal ob in der Vermögensverwaltung oder darüber hinaus, dass ich eben transparent und mit größter Sorgfalt gut informiert die Entscheidung treffe – und reagiere, wenn etwas in die falsche Richtung läuft.

– **Schönwandt:** Es sind viele Einflüsse, die eine Rolle spielen. Um sie ein bisschen im Griff zu haben, versuchen wir uns in so einer Art Risikomanagement mit einer Liste von möglichen Faktoren, die wir einschätzen. Diese Liste gehen wir regelmä-

ßig durch. Es geht darum, einen strukturierten Prozess zu hinterlegen und zu dokumentieren, um das Vertrauen auch begründen zu können. Wenn man den Weg in eine Situation aufzeigen kann, stärkt das die Basis für die Zusammenarbeit.

– **Sowislo:** Bei der Liste geht es beispielsweise darum, dass Zuwendungen zurückgefahren werden können oder dass sie nicht in dem Maße steigen, wie wir es eben brauchen beispielsweise. Oder auch Folgen des Klimawandels. Das kann in Zukunft bei unseren Outdoor-Sportarten ein Risiko sein. Es sind ganz unterschied-

„Wir brauchen wachsame Gremien, aber nur mit Mahnern und Bedenkenträgern kämen wir nicht weiter.“

Thomas Sitte,
Deutsche Palliativ-Stiftung

liche Punkte, die da dazuzählen. Viele beziehen sich natürlich auf Ressourcen, die wegfallen können, etwa Sponsorenverträge.

– **Schönwandt:** Auch der Bedeutungsverlust von Sport im Kontext Schule wäre ein Beispiel. Das ist ganz schwierig zu erfassen, aber es ist ein Risiko.

– **Miller:** Wenn sich die Wertentwicklung der Geldanlage einmal nicht positiv entwickelt und es dazu dann differenzierte Sichtweisen gibt, ist es unsere Aufgabe, den Vorstand ein Stück weit „aus der Schusslinie“ zu nehmen. Schließlich wurde die Verwaltung des Vermögens an uns im Rahmen einer Vermögensverwaltung mandatiert, und wir können dann aus erster Hand darüber berichten.

– **Schönwandt:** Sie können uns aus meiner Sicht dabei besser aus der Schusslinie nehmen, wenn bestimmte Arbeiten geleistet sind, um diese Vertrauensbasis zu haben. ➔

– **Miller:** Absolut, und genau dafür ist diese Form der Vermögensanlage auch gedacht.

– **Sowislo:** Wir müssen dabei nach innen und außen natürlich erklären können, warum wir uns für eine Bank entschieden haben. Und da sind wir wieder beim Thema Transparenz. Wir betreiben im Vorfeld solcher Entscheidungen viel Recherche, identifizieren möglichst objektive Faktoren, an denen wir uns orientieren. Wir bereiten auch anhand von persönlichen Gesprächen eine Vorauswahl für den Vorstand vor. Er erhält als Grundlage für seinen Beschluss eine Entscheidungsmatrix. Diesen Prozess dokumentieren wir, so dass wir gegenüber den Gremien nachweisen können, dass die Entscheidung Hand und Fuß hatte.

– **Sitte:** Ich glaube, die Transparenz ist ein ganz entscheidendes Kriterium im gemeinnützigen Bereich. Der Spender möchte, dass wir zeigen, was wir tun, aber auch wie wir unser Geld anlegen und ausgeben – und wo es herkommt. Da sind wir auch nach der Selbstverpflichtung von Transparency International und der Initiative Transparente Zivilgesellschaft unterwegs. Und vielleicht noch eines: Dass wir uns persönlich aus der Schusslinie nehmen, finde ich wirklich sehr wichtig. Wir haben bei den Stiftungsratsitzungen zweimal im Jahr den Anlageberater immer dabei, ebenso Steuer- und Wirtschaftsprüferkanzlei.

Wie viel Zeit investieren Sie in den Bereich Kapitalanlage?

– **Sitte:** Der Aufwand für die Kapitalanlage ist sehr überschaubar. Die Geldverwaltung, das braucht deutlich mehr Zeit. Es sind ein, zwei Wochenstunden, in denen ich insgesamt nur aufs Geld schaue – vor allem auf die Einnahmen- und Ausgabe-seite. Nur einen Bruchteil der Zeit schaue ich auf die Anlage. Wenn wir die Kapitalverwaltung selbst machen würden, bräuchte ich dafür locker ein, zwei Stunden am Tag, denke ich.

Wie viel Austausch ist im Alltag nötig oder erwünscht?

– **Meisberger:** Ich schätze, mindestens einmal im Monat. Allerdings ist das allgemein bei Stiftungen sehr heterogen.

Sitte: Das würde ich auch sagen. Und wenn der Markt sich mal ungünstig entwickelt, dann auch öfter. Denn ich muss die Entwicklung meinen anderen Gremienmitgliedern gegenüber gut erklären können.

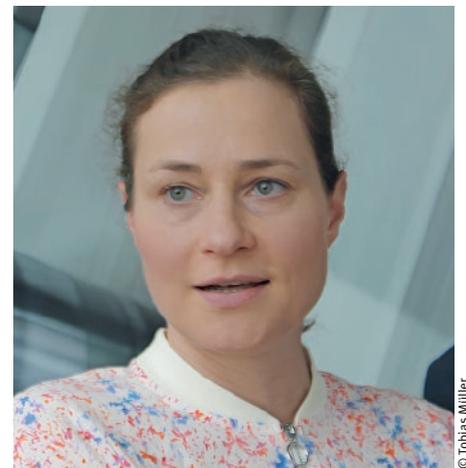
– **Sowislo:** Dadurch, dass wir es abgegeben haben, haben wir mit der Anlage nicht so viel zu tun. Es ist im Grunde dann noch ein bisschen Kontrolle anhand der Quartalsberichte, dass die Anlagerichtlinien eingehalten werden.

– **Miller:** Für die Überprüfung der Anlagerichtlinien gibt es keinen bestimmten Rhythmus. Dies hängt individuell von den jeweiligen Vorstellungen der Stiftung ab. In der Regel ist es jedoch einmal pro Jahr ausreichend. Unabhängig davon sollte ein halbjährlicher Austausch zwischen Verwalter und Stiftung stattfinden beziehungsweise gerne auch jederzeit ad hoc, wenn es zum Beispiel durch politische oder geopolitische Ereignisse zu Verwerfungen an den Kapitalmärkten kommt.

– **Sitte:** Ich denke auch: Wichtig ist vor allem, Kontakt zu halten. Ich glaube, dass das Persönliche ganz wichtig ist. Mir reicht es auch, wenn ich den Finanzbericht von der Geldanlage einmal jährlich bekomme. Aber der Austausch muss für mich etwas enger sein, weil das für die Vertrauensbasis wichtig ist.

– **Fojuth:** Das kommt auch ein bisschen auf die Erfahrung an. Wenn ich mich im Kapitalmarkt auskenne, reicht oft weniger Austausch. Bei den meisten Stiftungen sind wir mindestens einmal im Jahr vor Ort. Gerade aber Stiftungen, die zum ersten Mal delegieren, brauchen zu Beginn oft eine etwas intensivere Betreuung. Da erklären wir dann, was passiert, und investieren schrittweise.

– **Schreiner:** Wir gehen immer die Quartalsberichte durch, die Jahresberichte natürlich besonders intensiv. Aber im Prinzip ist es eher ad hoc. Wenn man mal eine Frage hat, telefoniert man. Aber wir sind weit davon entfernt, einen Jour fixe zu vereinbaren. Ich glaube auch, Herr Miller,



© Tobias Müller

Friederike Sowislo ist Geschäftsführerin der Deutschen Schulsportstiftung.

wenn da irgendwas wäre, würden Sie auch auf uns zukommen. Ich befasse mich aber fast jeden Abend mit der Wertentwicklung in der App – und freue mich auch meistens (*lacht*).

Was muss man beachten, damit Stiftungen sich freuen können, Herr Meisberger?

– **Meisberger:** Nicht jede Anlageform ist für eine gemeinnützige Stiftung heutzutage geeignet. Vor allem muss geprüft werden, ob es zu den Bedürfnissen der Mittelverwendung passt. Und nicht immer ist das direkt ersichtlich. Nehmen Sie die Investmentsteuerreform. Durch sie findet die Besteuerung nicht mehr auf Anlegerebene statt, sondern auf der Fondsebene. Etliche ETFs können kein Steuerrückerstattungsverfahren in die Wege leiten. Da geht es um 15 Prozent Körperschaftsteuer, auch auf deutsche Dividenden und Mieten. Gerade Immobilienfonds sind häufig davon betroffen. Auch bei der Handelbarkeit sollten Stiftungen sich die Frage stellen, ob sie zu ihnen passt. Gerade bei Produkten, die ich nicht innerhalb von einigen Arbeitstagen verkaufen kann, sondern erst nach zwölf Monaten oder längeren Fristen.

Jetzt könnte man ja sagen, Stiftungen haben oft nicht viel Geld, aber viel Zeit.

– **Meisberger:** Das ist richtig, aber auch Stiftungsvorstände möchten gerne wissen, was ihr Vermögen wert ist, wie etwa

Herr Schreiner. Man könnte frei nach Börse-legenden André Kostolany sagen: Nehmen Sie Schlaftabletten und schauen Sie in fünf, sechs Jahren wieder ins Depot. Doch diese Zeiten sind vorbei. Auch Stiftungen neigen eher zu einer mindestens halbjährlichen Betrachtung.

– **Sitte:** Wenn ich vernünftig Geld anlegen will, dann muss ich ja reagieren. Nicht auf jedes Husten des Marktes, aber doch auf die größeren Entwicklungen. Ich fahre gerne Mountainbike, auch Downhill. Ich weiß, wo ich starte und wo ich ankomme. Aber der Weg dahin ist unklar, ich muss reagieren können. So ähnlich ist das auch beim Stiftungsvermögen.

– **Fojuht:** Ich würde gerne noch einen anderen Aspekt ansprechen: Die Anlage-richtlinie ist nicht nur eine Absicherung in Sachen Haftung, sondern kann auch eine Fundraisingkomponente sein. So kann etwa eine Umweltstiftung oder eine Tierschutzstiftung klar definieren, wie sie das Geld anlegen will, damit sie potentiellen Zustiftern und Spendern zeigen kann, wie sie handelt. Aber gerade beim Thema ethisch nachhaltiges Investieren sollte bitte immer jemand mit am Tisch sein, der

„Wir müssen erklären können, warum wir uns für eine Bank entschieden haben.“

Friederike Sowislo,
Deutsche Schulsportstiftung

auch weiß, was das für die Anlagepraxis und die Ertragsseite bedeutet.

– **Meisberger:** Das ist auch meine Erfahrung. Unterstützer schauen häufig, wie die Stiftung mit dem Vermögen umgeht, das man ihr anvertraut. Deswegen rate ich Organisationen, die Fundraising betreiben, grundsätzlich dazu, eine Anlage-richtlinie aus Transparenzgründen auf der Website darzustellen. Das stärkt das Vertrauen.

Welche Rolle spielt das bei Ihnen bei der Akquise von Geldern?

– **Schreiner:** Für uns ist weniger Fundraising als Sponsoring ein Thema. Da überlegen wir in vielen Gesprächen, wo die Schnittmengen sein könnten: Wo kann man eine gemeinsame Geschichte schreiben? Wofür stehen wir, wofür steht das Unternehmen, das uns unterstützt? Wie kann die Unterstützung aussehen? Der Abgleich findet im persönlichen Austausch statt. Im Austausch entstehen zum Teil tolle Geschichten. Man lernt viel, wenn man mit einem Unternehmen ins Gespräch geht und merkt, dass es große Schnittmengen gibt. Falls das nicht passt, wird es leider nichts werden.

– **Sowislo:** In dem Zusammenhang ist für uns die Öffentlichkeitsarbeit sehr wichtig, weil unsere Veranstaltungen gerade für die Sponsoren eine Plattform sind. Deswegen investieren wir relativ viel in Social Media und unsere Website. Die Veranstaltungen werden redaktionell begleitet mit professionellen Foto- und Videografen. So können wir transportieren und natürlich auch messen, wie der Zugang der Sponsoren zur Zielgruppe aussieht, welche Geschichten wir gemeinsam erzählen, um so etwas Größeres daraus zu erschaffen.

– **Schönwandt:** Unser Bemühen ist übrigens, dass wir nicht mit den Marketingabteilungen der Unternehmen reden, sondern mit den Human Resources. Und die Tür ist nicht offen. Die muss man suchen, bis man da ist. Wenn man sich vorher verlaufen hat in die Marketingabteilung, dann kommt man in diese Türen schon mal gar nicht mehr rein. Und das ist ein schwieriger Anbahnungsprozess, um zu diesen Gesprächen letztendlich zu kommen.

– **Sowislo:** Um das kurz zu erläutern: Sponsoring ist erst einmal im Marketingbereich angegliedert, aber wir stellen immer mehr fest, dass der Bereich Ausbildungsmarketing, also die Besetzung von Ausbildungsplätzen für Unternehmen interessant ist – sie also unsere Veranstaltung nutzen könnten, um sich als Arbeitgeber zu präsentieren. Da ist dann nicht



Thomas Sitte ist Vorstandsvorsitzender der Deutschen Palliativ-Stiftung.

mehr die Marketingabteilung zuständig. Mitunter gibt es Verknüpfungen zwischen Human Resources und Marketing, aber wahrscheinlich wäre es zielführender, direkt an die HR-Abteilungen heranzutreten.

– **Meisberger:** Mit Blick aufs Fundraising: Auch hier kann man ein Angebot schaffen, etwa um Unternehmer anzusprechen, die private Spenden einkommensteuerlich geltend machen können. Dann ist man in einer Liga, in der man Großspender anspricht. Da können Sie, sage ich jetzt mal, sehr kreativ im Fundraising wirken, wo Sie sagen: Dann haben wir vielleicht nachher einen Unternehmerclub oder sowas, wo man die Förderer dann auch regelmäßig mit Informationen versorgt.

Das fällt aber nicht allen Stiftungen leicht.

– **Meisberger:** Ja. Man muss auch die Ressourcen dafür haben, also Zeit und die richtigen Menschen, die das leisten können und wollen.

Was ist denn bei der Deutschen Palliativstiftung das Thema Spenden und Fundraising?

– **Sitte:** Gleich und komplett verschieden. Wir investieren sehr wenig in Fundraising. Wir hatten etliche Berater konsultiert, die uns Returns of Invest vom Sechs-, Sieben-, Achtfachen verspro-

chen hatten. Mehr als die Kosten kam aber kaum dabei heraus. Unsere Publikationen sind allerdings ein Hebel. Wir verschicken sie inzwischen kostenlos, legen aber ein Anschreiben bei, in dem wir freundlich um Spenden werben. Für das kostenlose Material kommt so viel an Spenden herein, wie wir früher Rechnungen geschrieben haben – und wir haben keine Arbeit mehr.

Ist das Thema der Stiftung mitunter ein Problem?

– **Sitte:** Ja. Auch daher betreiben wir fast kein klassisches Fundraising, Sponsoring ist auch sehr schwierig. Wir glauben an einen langfristigen Ansatz, werben für den Förderverein, der aktuell 1.000 Mitglieder hat. Auch in diesem Zusammenhang kommen immer wieder größere Spenden herein. Diese Erfahrung haben wir auch schon mit Besuchern unserer Vorträge etwa zur Patientenverfügung gemacht.

Lassen Sie uns zum Abschluss noch einen Ausblick auf das werfen, was Sie beziehungsweise Ihre Organisation in den nächsten Jahren beschäftigt.

– **Miller:** In meiner Funktion als Wealth-Manager beschäftigt mich primär, was international an den Geld- und Kapitalmärkten, den konjunkturellen Rahmenbedingungen wie zum Beispiel Inflation und Notenbankpolitik, politisch und geopolitisch passiert. Mit Donald Trump haben wir aktuell einen US-Präsidenten, der die ganze Welt aufwirbelt. Das Beruhigende dabei ist: Wir haben in unseren Vermögensverwaltungen ein sehr professionelles Vermögensmanagement und ein aktives Risikomanagement. Das heißt, es werden permanent Chancen und Risiken in den Mandaten geprüft, und wir können aufgrund der hohen Flexibilität in die Länder, Branchen und Sektoren investieren, von denen unser sogenanntes CIO-Board überzeugt ist. Stiftungen brauchen auch künftig dieses große Anlageuniversum, eine breite Risikodiversifizierung sowie einen offenen, transparenten Austausch.

– **Schönwandt:** Mir wäre der Punkt wichtig, dass diese Betreuung dazu beiträgt,

die soziale Wertschöpfung im Sinne des Nachhaltigkeitsgedankens zu unterstützen – im Interesse der Gesellschaft. Für mich ist das auch immer eine Art Argumentationsfigur für das, was wir machen. Man könnte es ja auch nicht machen. Es ist erst einmal Sport, aber im zweiten Sinne bringt es Menschen zusammen, schafft öffentliche Räume für Diskurs und transportiert Themen. Das ist soziale Wertschöpfung pur.

„Das ist soziale Wertschöpfung pur.“

Martin Schönwandt,
Deutsche Schulsportstiftung

– **Meisberger:** An das Wertschöpfungsmotiv möchte ich mit einem Impuls anknüpfen: Man muss nicht unbedingt die „wieviele“ deutsche Stiftung gründen. Es gibt schon viele gute Stiftungen. Vielleicht kann man sich anschließen. Dazu kommt, dass die Gremien älter, die Besetzung schwieriger wird. Angehende Stifter sollten das im Blick haben, und Stiftungen tun gut daran, rechtzeitig zu planen. Zugleich ergeben sich für das Stiftungswesen insgesamt neue Möglichkeiten. Früher hätten viele Menschen zum Beispiel Geld ihrer Kirche gespendet. Jetzt machen sie ihr eigenes Projekt. Daher müsste vielmehr in Netzwerken gedacht werden, damit das Geld auch gemeinsam wirkt.

– **Sitte:** Ich glaube, wir als Nichtregierungs- und Non-Profit-Organisationen haben heutzutage eine enorm wichtige Aufgabe. Wir nehmen Entwicklungen vorweg, bündeln Wissen und Aktivitäten, die für die Gesellschaft wirken. Der Bedarf nimmt deutlich zu. Ich erwarte, dass die Deutsche Palliativ-Stiftung ihr Vermögen deutlich ausbaut, einfach weil die Menschen wissen, sie geben es für den guten Zweck. Und ich bin heilfroh, dass wir uns in den Gremien auf die Inhalte konzentrieren können.

– **Schreiner:** Es ist deutlich geworden, dass wir sehr auf öffentliche Förderung

und Sponsoren angewiesen sind. Also ist es für uns auch in Zukunft sicherlich eine Hauptaufgabe, den Wettbewerb, die Veranstaltungen und auch den Grundschulwettbewerb, die wir bereits anbieten, sowie die digitale Plattform „Schulsport-Arena“, die wir noch aufbauen, attraktiv zu halten. Das heißt, es kann keinen Status quo geben, der einfach so bleibt. Man kann nicht sagen, so lassen wir das jetzt.

– **Sowislo:** Das Thema hätte ich jetzt auch noch mal angesprochen. Die Weiterentwicklung des Wettbewerbs ist wichtig, damit unser Angebot attraktiv bleibt. Michael Schreiner hat den Grundschulwettbewerb erwähnt. Da haben wir unser Portfolio auch schon im Schuljahr 2022/23 erweitert. Das ist auch etwas, das noch weiter promotet werden muss, was sich etablieren soll bei den Grundschulen. Soweit wir wissen, sind wir der größte Schulsportwettbewerb der Welt. Auf allen Ebenen sind es rund 800.000 Schülerinnen und Schüler, die jährlich an dem Wettbewerb teilnehmen.

– **Schönwandt:** Ein Gedanke daran anschließend: Das ist ja ein System, bei dem maximale Konkurrenz ausgespielt wird. Und in der Tat sind auch die Felder dahinter eher konkurrenzgeprägt. Jedenfalls im Kampf um Aufmerksamkeit. Da Zusammenarbeit und Netzwerkdanken hinzukriegen und das zu halten, wäre aus meiner Sicht entscheidend. Man stößt noch immer auf unsinnige Konkurrenzen, die dem Anliegen, jungen Menschen etwas zu geben, nicht gerecht werden.

– **Fojuth:** Aus Sicht einer Bank, die sich dem Thema Stiftungsberatung widmet, ist für mich in Zukunft wichtig, dass wirklich die Ganzheitlichkeit in der Beratung im Vordergrund steht. Es ist in Zukunft ganz, ganz wichtig, dass man eben deutlich mehr Angebote macht als ausschließlich eine professionelle und geeignete Stiftungsvermögensverwaltung. So ist zum Beispiel unsere strategische Finanzplanung für Stiftungen, als auch in der Nachfolgeberatung für Stifterinnen und Stifter, bei unseren Kunden sehr beliebt. 