



VORSTAND GESUCHT

Personalnotstand - was Sie bei der Stiftungsnachfolge beachten sollten

Lesedauer: 5 Minuten

Die Regelung der Vorstandsnachfolge ist für Stiftungen existenziell. Denn der Vorstand ist nicht nur gesetzlicher Vertreter, sondern auch für das Erfüllen des Stiftungszweckes unabdingbar. Eine mangelhafte Nachfolgeplanung kann deshalb fatale Folgen für die Handlungsfähigkeit und sogar für das Fortbestehen der Stiftung haben.

Der Erfolg einer Stiftung hängt stark von der Kompetenz und dem Engagement ihres Vorstandes ab. Denn er ist dafür verantwortlich, die wichtigen Entscheidungen über die Anlagestrategie des Stiftungsvermögens und die konkrete Verwendung der Erträge zu treffen. Somit ist es sein Engagement, das maßgeblich dafür ist, inwieweit die Stiftung mit dem bereitgestellten Vermögen die Verwirklichung des Stiftungszweckes langfristig realisieren kann. Im Stiftungsvorstand, der bei etwa 40% aller deutschen Stiftungen einziges Organisationsorgan ist, bedarf es bei der Auswahl der Kandidaten daher besonderer Aufmerksamkeit. Die Besetzung des Vorstandes stellt Stiftungen oftmals vor große Herausforderungen.

»Vorstände sollten im besten Fall mindestens zwei Jahre vor einem anstehenden Austrittstermin damit beginnen, sich mit Nachfolgefragen auseinanderzusetzen.«

Nachfolgefragen frühzeitig behandeln

Aktuell gibt es in den Vorständen vieler deutscher Stiftungen einen Generationenwechsel. Erwartet wird, dass im kommenden Jahrzehnt ungefähr 5.500 Stiftungsvorstände aus ihrem Amt ausscheiden. Mit Blick auf die Kompetenzen und die Verantwortung des Stiftungsvorstandes besteht gerade bei der Vorstandsnachfolge die Gefahr, dass Ad-hoc-Entscheidungen zu Besetzungen führen, die nicht den wirklichen Anforderungen der Stiftung entsprechen. Dem Stiftungsrechtsexperten Dr. Christoph Mecking zufolge sollten Vorstände deswegen im besten Fall mindestens zwei Jahre vor einem anstehenden Austrittstermin damit beginnen, sich mit der Frage der Nachfolge auseinanderzusetzen. Jedoch fänden dahingehend in der Praxis nur selten strategische Überlegungen zur Vorbereitung bzw. Gestaltung oder gar Nachwuchsarbeit statt.¹ Vor dem Hintergrund eines sich demographisch und gesellschaftlich wandelnden Personalmarktes im Non-Profit-Bereich wächst jedoch die Bedeutung eines frühzeitigen und nachhaltigen Personalmanagements. Laut einer Studie des Wissenschaftszentrums für Sozialforschung Berlin beträgt der Anteil von jungen engagierten unter 30-Jährigen in Stif-

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



Von Stefan Duus, Leiter des Kompetenzzentrums Stiftungen & NPOs

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

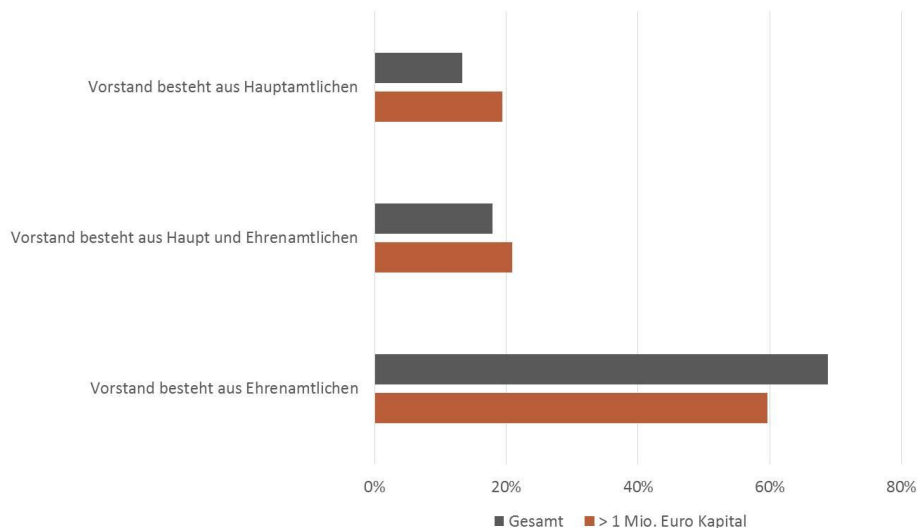
¹ Mecking, Christoph: Nachfolger gesucht! – Gestaltungsoptionen zur Sicherung der Handlungsfähigkeit einer gemeinnützigen Körperschaft, in: BFS-Info 6/13, S. 13-16

► Unternehmer
Stiftungen
Family Offices



tungen nur 15%.² In Verbindung mit der Tendenz, dass es laut einer Befragung des Bundesverbandes deutscher Stiftungen im Allgemeinen schwieriger wird, Menschen zum ehrenamtlichen Engagement, auf das viele Stiftungen in der Vorstandsarbeit angewiesen sind, zu motivieren, ist dies besonders bedenklich.³

Zusammensetzung Stiftungsvorstand



*Wenig Vorsorge für den
Nachfolgefall*

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Stiftungsfokus Nr. 16 | Freiwilliges Engagement trägt Stiftungsarbeit- Aktuelle Zahlen und Fakten, S. 2.

Lösungsansätze

Um die Herausforderungen der Nachfolge im Stiftungsvorstand zu bewältigen, gibt es zahlreiche Lösungsansätze. Einerseits kann durch Gestaltung der Stiftungsstruktur in der Satzung dem Risiko von Besetzungslücken und somit einer verminderten Handlungsfähigkeit der Stiftung entgegengewirkt werden. So können Vorstände durch Amtszeit- oder Altersbeschränkungen beziehungsweise limitierte Berufungsperioden dazu angehalten werden, sich regelmäßig mit dem Thema Nachfolge zu befassen. In Verbindung mit Fristen, die eine frühzeitige Ankündigung eines Rücktrittes des Vorstandes verlangen, kann so durch mehr Planungssicherheit und Schutz vor Überalterung plötzlichen Umbrüchen vorgebeugt werden. Auch bietet sich ein mehrköpfiges Führungsgremium an, um Erfahrungsaustausch von jüngeren und erfahreneren Mitgliedern zu fördern und Arbeitsaufwand und Verantwortung zu teilen. Eine solche Aufteilung in Ressorts beziehungsweise Gremien hat den Vorteil, dass durch klare Anforderungsprofile Kandidaten gezielt angesprochen werden und potenzielle Nachfolger frühzeitiger Verantwortung übernehmen und somit an die Arbeit in der Stiftung gebunden werden können. Über strukturelle Vorkehrungen hinaus müssen die Nachfolgeplanung des Vorstandes und die Personalbedarfsplanung ein zentraler Bestandteil der Managementstrategie der Stiftung sein.

*Gremienmanagement und
Satzungsgestaltung*

² Priller, Eckhard u.A.

³ Ratajszczak, Theresa/Bischoff, Antje



Da viele Stiftungen auf Ehrenamtliche setzen und es meistens keine und oft nur eine geringere Vergütung gibt, muss durch eine attraktive Präsentation der Stiftung gezeigt werden, dass sie als Arbeitgeber auch immaterielle Anreize wie Erfahrungserwerb oder das Erlangen neuer Kompetenzen bietet. Insbesondere im gemeinnützigen Bereich kann Stiftungsarbeit und damit das Übernehmen gesellschaftlicher Verantwortung eine Chance sein, das Bedürfnis, sich sozial zu engagieren, abzudecken. Zudem kann eine leitende Funktion in einer Stiftung auch als Möglichkeit präsentiert werden, Verantwortung zu übernehmen und somit Managementenerfahrung zu sammeln.

Außerdem sollte regelmäßig nach potenziellen Nachfolgekandidaten Ausschau gehalten und eine Infrastruktur geschaffen werden, die es Interessenten ermöglicht, Einblicke zu erhalten und sich frühzeitig an die Organisation zu binden. Eine weitere Möglichkeit ist es, Vorstandsmitglieder dazu anzuhalten, bereits bei Amtsantritt eine Liste potenzieller Nachfolger anzufertigen. Bei der Suche qualifizierter Personen kann das eigene Netzwerk, öffentliche Stellenanzeigen oder ein Headhunter helfen.

Fazit

Der Stiftungsvorstand ist aufgrund seiner Kompetenzen und seiner Verantwortung maßgeblich für die erfolgreiche Umsetzung des Stiftungszweckes verantwortlich. Viele Stiftungen nutzen jedoch nicht die zahlreichen bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten, um eine nahtlose Nachfolge zu ermöglichen. Durch eine intelligente Gestaltung der Satzung, die Verantwortung und Kompetenzen verteilt, und Investment in die Personalinfrastruktur und eine Nachwuchsarbeit kann der Ablauf eines Vorstandswechsels immens vereinfacht werden. Dabei ist es in einem Personalmarkt mit beschränktem Angebot wichtig, Bewerbern immaterielle Anreize zu bieten, sich frühzeitig mit Nachfolgefragen zu befassen und für Vakanzen auf der Vorstandsposition qualifizierte und engagierte Führungskräfte frühzeitig an die Stiftung zu binden.



Quellen

<https://www.iww.de/sb/gemeinnuetzige-stiftungen/stiftungsverwaltung-drohender-personalnotstand-vorstandsnachfolge-als-problem-und-herausforderung-f63931>

http://www.stiftungsberatung.de/texte/publikationen/sb_2013-2_mecking_personalnotstand.pdf

<https://www.die-stiftung.de/recht-steuern/die-gemeinnuetzige-stiftung-in-der-nachfolgeplanung-58536/>

<https://www.deutsches-stiftungszentrum.de/veranstaltungen/sicher-nach-vorn>

<https://www.lehmanns.de/shop/wirtschaft/34263424-9783503166732-nachfolge-im-stiftungsvorstand>

Bischoff, Kowak: Nachfolge im Stiftungsvorstand: Neue Zahlen und Fakten. Stiftungsfokus Nr. 6, 01/2016.

https://shop.stiftungen.org/media/mconnect_uploadfiles/s/t/stiftungsfokus_6_rz.pdf

Priller, E./Alscher, M./Droß, P. J./Paul, F./Poldrack, C. J./Schmeißer, C./Waitkus, N. (2012): Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Discussion Paper SP IV 2012 - 402, Berlin: WZB, <http://www.wzb.eu/org2011>
Ratajszczak, Theresa/Bischoff, Antje: Stiftungsfokus Nr. 16. Freiwilliges Engagement trägt Stiftungsarbeit. Aktuelle Zahlen und Fakten.



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 <https://new.sletter.berenberg.de/>

Bei dieser Information handelt es sich um eine Marketingmitteilung. Bei diesem Dokument und bei Referenzen zu Emittenten, Finanzinstrumenten oder Finanzprodukten handelt es sich nicht um eine Anlagestrategieempfehlung im Sinne des Artikels 3 Absatz 1 Nummer 34 der Verordnung (EU) Nr. 596/2014 oder um eine Anlageempfehlung im Sinne des Artikels 3 Absatz 1 Nummer 35 der Verordnung (EU) Nr. 596/2014 jeweils in Verbindung mit § 85 Absatz 1 WpHG.

Als Marketingmitteilung genügt diese Information nicht allen gesetzlichen Anforderungen zur Gewährleistung der Unvoreingenommenheit von Anlageempfehlungen und Anlagestrategieempfehlungen und unterliegt keinem Verbot des Handels vor der Veröffentlichung von Anlageempfehlungen und Anlagestrategieempfehlungen. Diese Information soll Ihnen Gelegenheit geben, sich selbst ein Bild über eine Anlagemöglichkeit zu machen.

Sie ersetzt jedoch keine rechtliche, steuerliche oder individuelle finanzielle Beratung.

Ihre Anlageziele sowie Ihre persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse wurden ebenfalls nicht berücksichtigt. Wir weisen daher ausdrücklich darauf hin, dass diese Information keine individuelle Anlageberatung darstellt. Eventuell beschriebene Produkte oder Wertpapiere sind möglicherweise nicht in allen Ländern oder nur in bestimmten Anlegerkategorien zum Erwerb verfügbar. Diese Information darf nur im Rahmen des anwendbaren Rechts und insbesondere nicht an Staatsangehörige der USA oder dort wohnhafte Personen verteilt werden. Diese Information wurde weder durch eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch durch andere unabhängige Experten geprüft.

Die in diesem Dokument enthaltenen Aussagen basieren entweder auf eigenen Quellen des Unternehmens oder auf öffentlich zugänglichen Quellen Dritter und spiegeln den Informationsstand zum Zeitpunkt der Erstellung der unten angegebenen Präsentation wider. Nachträglich eintretende Änderungen können in diesem Dokument nicht berücksichtigt werden. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen. Wir übernehmen keine Verpflichtung, auf solche Änderungen hinzuweisen und/oder eine aktualisierte Information zu erstellen. Zur Erklärung verwendeter Fachbegriffe steht Ihnen auf www.berenberg.de/glossar ein Online-Glossar zur Verfügung.

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