

„Die Stiftung Liebenau ist etwas Besonderes!“

Aufsichtsrat Franz Bernhard Bühler im Gespräch

von Helga Raible

Wer wissen will, wie es um die Finanzen der Stiftung Liebenau steht, ist bei Franz Bernhard Bühler an der richtigen Adresse. Der stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Sparkasse Bodensee ist seit 19 Jahren Mitglied im Aufsichtsrat der Stiftung und hat als Vorsitzender des Wirtschaftsausschusses Einblick in alle Finanzberichte. Für den Anstifter sprachen wir mit ihm über seine Arbeitsweise, seine Einschätzungen und Empfehlungen.

„Die Stiftung Liebenau ist etwas Besonderes!“ Für ihn als Zahlenmensch habe sie einen ganz eigenen Reiz, verrät Franz Bernhard Bühler gleich zu Beginn. Als er 1996, damals noch recht jung im Vorstand der Sparkasse Bodensee, zum Aufsichtsrat der Stiftung kam, war er gerade einmal zwei Jahre in der Region. Die Stiftung Liebenau kannte er nur oberflächlich, als „große Stiftung“ und „Träger der Behindertenhilfe“. Dem Ruf in den Aufsichtsrat folgte er gern und aus der Überzeugung, vom eigenen Wohlergehen etwas abgeben zu wollen. Das Gremium beeindruckte ihn: „Eine geniale Auswahl an Fachlichkeit“ und eine „bunte Mischung interessanter Menschen“, von denen er auch persönlich viel lernen könne. Die frappierendste Besonderheit für den Finanzexperten: „Der enorm regulierte Markt, auf dem sich die Stiftung bewegt.“ Nichts davon habe er sich „ganz normal wirtschaftlich“ erklären können. Aber das ist lange her. Inzwischen ist Bühler die Logik der Sozialwirtschaft ebenso vertraut wie die Struktur der Stiftung Liebenau und ihre wirtschaftliche Situation. Als Kontrollorgan der Stiftung wird der Aufsichtsrat vom Vorstand über alle relevanten Themen ausführlich informiert. Wie alle Mitglieder des Aufsichtsrates nimmt Bühler sich viel Zeit für die Diskussionen bei den regelmäßigen Aufsichtsratssitzungen, aber auch für Prüfungen im Vorfeld. Darin liegt die Hauptaufgabe der Ausschüsse, die der Rat gebildet hat. Zweimal im



Franz Bernhard Bühler hat Sinn für Zahlen – und für Farben. Das Gemälde hinter seinem Schreibtisch hat er einer Künstlerin aus Langenargen abgekauft. Foto: Raible

Jahr treffen sich die fünf Mitglieder des Wirtschaftsausschusses, dessen Vorsitzender Bühler ist. Sie bereiten Wirtschaftspläne und Jahresabschlüsse auf zur Beschlussfassung im Aufsichtsrat, befassen sich mit Themen wie Risikomanagement und Finanzanlagen und vielen weiteren Fragestellungen aus allen Tätigkeitsbereichen der Stiftung. Wie das alles in zwei Sitzungen bearbeitet werden kann? „Wir arbeiten sehr strukturiert und konzentriert!“ Strukturiertheit, Offenheit und Transparenz: Darauf legt Bühler in seiner Aufsichtsratsstätigkeit besonderen Wert, auch und gerade in Finanzthemen. Im Stiftungssektor ist das keineswegs selbstverständlich. Für Stiftungen gibt es keine Offenlegungspflicht, wie zum Beispiel für Kapital- oder Handelsgesellschaften. „Deshalb orientieren wir uns für die Stiftung Liebenau nicht am Stiftungsgesetz, sondern am Aktienrecht“, sagt Bühler. So wie eine Aktiengesellschaft gegenüber ihren Aktionären habe die Stiftung gegenüber ihren Partnern die Pflicht, ihr Handeln verständlich und nachvollziehbar zu machen.

Eine Aufgabe, die bei der hochkomplexen Struktur der Stiftung mit ihren zahlreichen Tochtergesellschaften, Beteiligungen und diversen weiteren Rechtsträgern nicht ganz einfach ist. Im Jahresbericht, der seit 15 Jahren regelmäßig veröffentlicht wird, habe man dafür eine gute Lösung gefunden, meint Bühler. Indem die Berichte der jeweiligen Tätigkeitsfelder zusammengefasst dargestellt würden, bekomme der Leser einen strukturierten Überblick, und die Einheit der Stiftung bleibe erkennbar.

Gesellschaftlich wertvoll

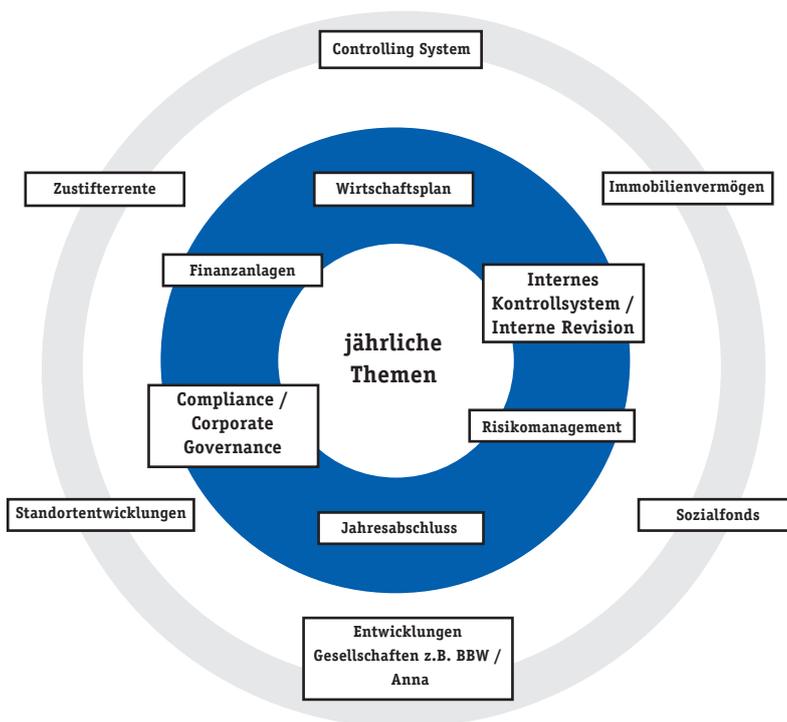
Und wie steht es nun aus Sicht des Finanzexperten um die Stiftung Liebenau? „Die Stiftung ist gut aufgestellt“, versichert Bühler. Durch ihre fachliche und regionale Vielfalt habe sie eine gute „Risikodiversifikation“ vorgenommen, wie die Fachleute sagen. Einbrüche oder Krisen in einem Geschäftsfeld oder in einer Region könnten durch andere Bereiche ausgeglichen werden. Auch die Anlagepolitik sei solide und gut aufgeteilt in Immobilien, Gesellschaftsan-

teile und Kapitalanlagen. „Bei der Auswahl der Anlagen orientiert man sich nicht primär an der Frage, wie hoch der Ertrag ist, sondern achtet auf unterschiedliche Anlageklassen.“ Bei der Auswahl von Fonds würden zudem auch ethische Kriterien angelegt. „Aktien von Rüstungsunternehmen sind zum Beispiel ausgeschlossen.“

Trotzdem: Die Niedrigzinsphase macht derzeit allen Stiftungen zu schaffen. Daran wird sich nach Einschätzung Bühlers auch so schnell nichts ändern. „Das ist momentan eine sehr spezielle Situation.“ Umso wichtiger sei es, jetzt Stabilität zu wahren. „Stiftungen stehen als Instrument für Stabilität, das macht sie gesellschaftlich so wertvoll.“

So sieht der Finanzfachmann für die Stiftung Liebenau denn auch weniger finanzmarktbedingte als vielmehr regulatorische Risiken. Die zunehmenden staatlichen Regulierungen zwingen Trägern wie der Stiftung Strukturen auf, die sich nicht fachlich begründen ließen. „Es ist schmerzhaft zu beobachten, wieviel Geld dadurch in die Verwaltung der sozialen Tätigkeit fließt.“ Geld, das in der fachlichen Arbeit fehlt. Auch die Kostenentwicklung sieht er mit Sorge. „Die Schere zwischen Leistungsentgelten und Kosten, vor allem Personalkosten, geht immer weiter auf.“

Aber, so ist Bühler überzeugt: „Die Stärke der Stiftung ist ihre Wandlungs- und gleichzeitig Gestaltungsfähigkeit.“ Sie könne sich nicht nur veränderten Strukturen anpassen, sondern versuche auch aktiv die Rahmenbedingungen zu gestalten. Und deshalb sieht er die Stiftung in zehn Jahren weiterhin erfolgreich und harmonisch gewachsen in ihren jetzigen Strukturen. „Alle bestehenden Bereiche sind von ihrer Idee her wertvoll. Aber die wirtschaftlichen Grundlagen müssen eben auch stimmen.“ Harmonisch zu wachsen, bedeutet für Bühler auch, langsam zu wachsen – im Unterschied zu der Strategie, zum Beispiel durch Zukäufe eine Expansion bestimmter Geschäftsfelder zu beschleunigen. „Aber das war für die Stiftung noch nie eine Option.“ Wachstumspotenzial sieht Bühler momentan gerade auch außerhalb Deutschlands – allerdings, so seine Prognose, weiterhin vorwiegend im deutschsprachigen Raum.



Die Vielfalt in Struktur gebracht: Bühler arbeitet gern mit Grafiken und Mindmaps, hier der Themenplan für den Wirtschaftsausschuss.