

Managementprozesse

Der Bericht über die Managementprozesse ergänzt den Einblick in die Organisations- und Kontrollstrukturen der Stiftung und beschreibt deren Handlungen, die der Sicherung von Qualität und Unabhängigkeit der VolkswagenStiftung dienen.

Governance

In Fortschreibung und Weiterentwicklung der „Grundsätze guter Stiftungspraxis“ des Bundesverbandes deutscher Stiftungen und der „Principles of Good Practice“ des European Foundation Centre hat die VolkswagenStiftung gemeinsam mit weiteren großen deutschen Stiftungen „20 Prinzipien guter Stiftungspraxis“ erarbeitet. Ziel der Prinzipien ist es, verbindliche Qualitätsniveaus für Governance im engeren Sinne, die Zweckverwirklichung sowie das Finanz- und Rechnungswesen festzuschreiben.

Bereits 2007 hat sich die Stiftung freiwillig verpflichtet, den Bestimmungen zu entsprechen und über eventuell auftretende Abweichungen und deren Gründe zu berichten. Für das Berichtsjahr wird bestätigt, allen Vorgaben uneingeschränkt entsprochen zu haben.

Entscheidungs- und Kontrollstrukturen

Oberstes Organ der Stiftung ist das Kuratorium, das in seinen drei Sitzungen pro Jahr alle Entscheidungen fällt, soweit sie nicht vom Generalsekretär im Rahmen seiner Vollmacht getroffen werden. Vermögensbeirat und Geschäftsleitung der Stiftung stehen dem Generalsekretär beratend und unter-

stützend zur Seite. In ihrem Förderhandeln wird die Geschäftsstelle ebenfalls durch zahlreiche Expertengespräche, Gutachten und Stellungnahmen in der Entscheidungsvorbereitung beratend unterstützt.

Ergänzend zur regelmäßigen Prüfung und Kontrolle durch Externe (zum Beispiel Finanzverwaltung, Sozialversicherungsträger, Stiftungsaufsicht, vom Kuratorium gem. § 10 der Satzung bestellter Wirtschaftsprüfer) hat die Stiftung auch interne Kontrollstrukturen errichtet:

Kuratorium

Als oberstes Aufsichtsorgan wacht das Kuratorium über die Arbeit des Generalsekretärs und der Geschäftsstelle. Es lässt sich jährlich über die vorgenommenen Evaluationen und Revisionen berichten und beschließt das Arbeitsprogramm für die anstehenden Evaluationen. Außerdem gibt es einen Mindestkatalog an Revisionstätigkeit für das Folgejahr vor. Die Kontrollen werden je nach Prüfgebiet von der Internen Revision oder Externen durchgeführt.

Evaluation

Mit der systematischen Bewertung ganzer Förderinitiativen hat die Stiftung in der deutschen und europäischen Stiftungslandschaft neue Akzente gesetzt. Seit dem Jahr 2005 konnten insgesamt sechs Initiativen in fünf Evaluationen abgeschlossen werden. Im Jahr 2008 wurden dem Kuratorium die Abschlussberichte der Bewertungen zu den Förderinitiativen „Physik, Chemie und Biologie mit Einzelmolekülen“ sowie „Innovative Methoden zur Herstellung funktionaler Oberflächen“ vorgelegt und mit den jeweiligen Vorsitzenden der Expertengruppe ausführlich erörtert.

Hier ist das Kuratorium der VolkswagenStiftung zu Gast in der Gläsernen Manufaktur in Dresden. Die Mitglieder des Entscheidungsgremiums tagten diesmal nicht wie gewohnt am Sitz der Stiftung in Hannovers Kastanienallee, sondern im futuristischen Ambiente in der Sachsenmetropole.



Interne Revision

Die Interne Revision ist seit 2005 ein wesentlicher Teil des Steuerungs- und Überwachungssystems der Stiftung. Ihr kommt die Aufgabe zu, Vorgänge und Strukturen hinsichtlich ihrer Ordnungsmäßigkeit (einschließlich Prüfung auf dolose Handlungen), ihrer Zweckmäßigkeit, Angemessenheit und Effizienz, aber auch hinsichtlich der Funktionsfähigkeit des Kontrollsystems der Stiftung zu prüfen. Die Interne Revision erfüllt damit drei sogenannte Primärfunktionen (Informations-, Präventiv- und Vertrauensfunktion); sie berichtet unmittelbar dem Generalsekretär.

Verwendungsprüfung

Die Mitarbeiter der Verwendungsprüfung kontrollieren die bestimmungsgemäße Verwendung der Stiftungsmittel sowie die Einhaltung sonstiger Bewilligungsbedingungen durch die Bewilligungsempfänger. Grundlage der Tätigkeit ist die Verpflichtung der Bewilligungsempfänger, die Verwendung der Mittel dem Kuratorium nachzuweisen (§ 9 der Satzung). Die Verwendungsprüfung erfolgt unabhängig von der Förderung.

Interne Kontrolle

Neben dem „Grundsatz der Vier-Augen“ als einem zentralen Kontrollmechanismus wurde für den bedeutsamen Bereich der Vermögensanlage zusätzlich ein internes Kontrollsystem implementiert, das von der Vermögensverwaltung strikt getrennt arbeitet.

Risikocontrolling

Ebenfalls in einem von der Vermögensverwaltung streng separierten Bereich werden die stiftungsrelevanten Finanzrisiken (im Wesentlichen Adressrisiken und Marktpreisrisiken) regelmäßig gemes-

sen und die Einhaltung der Anlagegrundsätze überwacht. Grundlegendes Bestreben ist es, frühzeitig Hinweise zu geben auf die Erreichung der finanziellen Ziele: die Sicherung des Fördervolumens und der realen Kapitalerhaltung sowie die Deckung der Verwaltungskosten. Der Generalsekretär erhält hierüber einen täglichen Bericht.

Anlagestrategie und Vermögensbeirat

Mit ihrer Errichtung erhielt die VolkswagenStiftung ein umfangreiches eigenes Vermögen, das sie selbst bewirtschaftet, um aus den Erträgen ihren Satzungszweck „Förderung von Wissenschaft und Technik in Forschung und Lehre“ zu erfüllen. Da die Stiftung auf Dauer errichtet wurde, ist die Anlagestrategie entsprechend langfristig orientiert. Sie basiert auf den Erkenntnissen der modernen Portfoliotheorie des Nobel-Preisträgers Harry Markowitz. Demnach ist der dauerhaft positive Erfolg einer Vermögensbewirtschaftung umso gesicherter, je breiter die mit der Anlage eingegangenen Risiken – und damit auch Chancen – gestreut werden. Entsprechend erfolgt die Anlage des Stiftungskapitals in Verzinlichen Wertpapieren, Aktien, Immobilien und *Alternative Investments*. Innerhalb dieser vier Investmentsäulen wird über Korrelationsanalysen regelmäßig überprüft, ob die Anlagen zueinander eine diversifizierende Wirkung entfalten können.

Die Stiftung verfolgt einen *Core-Satellite*-Ansatz: Während der größte Teil des Vermögens in der „Eurozone“ investiert ist, führen die weltweit auf-

gebauten „Anlage-Satelliten“ zu der beschriebenen optimalen Risiko-Diversifizierung des Gesamtvermögens. Diese Anlagestrategie hat sich über viele Jahre bewährt. Damit konnte das Ziel, die Höhe der Fördermittel zu verstetigen, auch in schwierigen Jahren stets erreicht werden. Zudem ist es gelungen, seit Stiftungsgründung einen beständigen Zuwachs des Stiftungsvermögens zu erwirtschaften: Zum Zeitpunkt ihrer Errichtung verfügte die Stiftung über ein Kapital von gut 500 Millionen Euro zuzüglich der Gewinnansprüche der von der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Niedersachsen gehaltenen Aktien an der Volkswagen AG; heute beträgt der Kapitalwert etwa 2,1 Milliarden Euro.

Bereits Ende der 1980er Jahre wurde auf Beschluss des Kuratoriums ein Vermögensbeirat gebildet. Er besteht aus fünf hochkarätigen Experten des Finanz- und Wirtschaftslebens. Der Beirat hat die Aufgabe, über die Anlagestrategie und die erzielten Ergebnisse der Vermögensverwaltung zu befinden und den Generalsekretär zu beraten.

Effizienz und Transparenz

Professionelles Management großer Stiftungen bedarf der Verpflichtung exzellenter Kuratoren und kompetenter, engagierter Mitarbeiter. Rein ehrenamtlich ist dies nicht möglich. Die Stiftung hat deshalb bestimmt, allen Kuratoren neben der Erstattung von Reisekosten eine anerkennende Aufwandspauschale zu zahlen. Die Mitarbeiter werden nach einem „Haustarifmodell“, das parallel zum Beurteilungs- und Zielvereinbarungssystem eingeführt wurde, vergütet. Die Summe der Aufwendungen für Kuratoren beläuft sich im Berichtsjahr auf 155.000 Euro (inkl. USt); die Bruttolohnsumme aller Mitarbeiter beträgt 4,75 Millionen Euro, davon rund 819.000 Euro für die Geschäftsleitung. Eine stiftungsspezifische *Travel-Policy* regelt die Erstattung von Reisekosten. Die Verwaltungskostenquote beträgt im Berichtsjahr 6,2 Prozent bezogen auf die erwirtschafteten Erträge beziehungsweise 8,4 Prozent bezogen auf das Fördervolumen.

Spenden, Zustiftungen und weitere Mittelzuflüsse

Die VolkswagenStiftung ist für Zustiftungen und Spenden offen, bewirbt dies jedoch nicht. Im Berichtsjahr erhielt die Stiftung entsprechende Mittelzuflüsse in Höhe von 4500 Euro; aus Kooperationen im Rahmen von Fördervorhaben wurden keine Zuflüsse vereinnahmt.

Personal und Personalentwicklung

Um auch weiterhin als Partner der Wissenschaft Impulse setzen zu können, müssen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle mit größtmöglicher Sorgfalt ausgewählt und die Qualifikation des vorhandenen Personals durch systematische, dem jeweiligen Arbeitsplatz und Aufgabenbereich angemessene Fort- und Weiterbildung auf hohem Niveau gehalten werden. Bedarfsgerechte Fort- und Weiterbildungen sowie Personalaustausch und Projektteams zählen zu den individuell ausgestaltbaren Maßnahmen des integrierten Personalentwicklungskonzepts. Flankiert wird dies durch gute Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.