

„Ein guter Haushalter sein“

Im Gespräch mit *Stefan Wolf* (Peter Gläsel Stiftung) und *Christoph Weber* (WSH Family Office) über die Professionalisierung von Einnahmen- und Ausgabenseite und das Gesamtpotenzial der verwendbaren Einnahmen

DIE STIFTUNG: Was ist aus Ihrer Sicht die große operative Herausforderung von Stiftungen heutzutage?

Stefan Wolf: Wir befinden uns derzeit in einer Niedrigzinsphase, die es uns als Stiftung erschwert, hinreichende Mittel für die Zweckverwirklichung zu generieren. Niedrige Erträge bedeuten insbesondere für uns als operative Stiftung, dass wir vorausschauender planen müssen. Dazu brauchen wir eine zeitnahe Kontrolle darüber, wie sich unsere Finanzen entwickeln. Wir brauchen Verlässlichkeit, um jederzeit gegensteuern zu können.

Christoph Weber: Die eine Ebene ist sicherlich die Einnahmenseite, auf der bisher für viele Stiftungen weitgehend festverzinsliche Papiere die verlässlichste Einnahmequelle darstellten. Heute können wir hier noch 1,5 bis 2% darstellen, vor vier, fünf Jahren war das noch deutlich mehr. Auf der anderen Ebene müssen Stiftungen angesichts der nur begrenzten Einnahmeperspektiven ihre Ausgaben besser und zuverlässiger planen können. Wer Verpflichtungen eingegangen ist, muss sicher sein, diese auch erfüllen zu können.

DIE STIFTUNG: Das ist spannend, dass Sie beim Thema Herausforderung sowohl die Einnahmen- als auch Ausgabenseite fokussieren.

Wolf: Eine Stiftung muss sich heutzutage eingehender mit ihrer Gesamtsituation beschäftigen, und hierbei ist das Controlling ein immer wichtiger werdender Bestandteil. Einerseits muss für uns die Ertragslage bei ca. 4% liegen, andererseits sollten die Vermögensanlagen gemäß unserer Anlagerichtlinien auch ethisch vertretbar sein. Das ist nur durch Diversifikation und hohe Professionalität in der Steuerung der Vermögensverwaltung möglich. Als Geschäftsführer einer Stiftung muss ich stellvertretend für den Vorstand auch Anlageentscheidungen treffen. Die Informationen und Qualifizierung, die ich dafür brauche, ergeben sich aus einem permanenten Diskurs, den ich mit Herrn Weber und der WSH führe.



Stefan Wolf ist Geschäftsführer der Peter Gläsel Stiftung, zertifizierter Stiftungsmanager und Stiftungsberater (DSA).

DIE STIFTUNG: Wie sieht das aus?

Wolf: Wir telefonieren wöchentlich miteinander und wollen Entwicklungen in der Stiftung nachzeichnen. Wir sprechen über Vermögensverwalter und ihre Strategien, gleichen ab, welches Verwalterprofil am besten zu unserer Stiftung passt. Im Übrigen, wenn ich das einschieben darf, übererfüllen wir mit unserem Berichtswesen bereits heute die Vorgaben aus den neu vom Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer herausgegebenen Rechnungslegungsstandards, die ich für richtig halte, da sie im Stiftungswesen allgemein den Blick für professionelle Buchführung und den Nutzen daraus schärfen. Ob diese aber dazu führen, dass eine Geschäftsführung einer Stiftung die Finanzen vollumfänglich nachvollziehen kann, würde ich dennoch hinterfragen.

DIE STIFTUNG: An welcher Stelle packen Sie nun besseres Controlling an?

Weber: Zunächst war es uns wichtig, das Vermögen der Peter Gläsel Stiftung so breit wie möglich zu diversifizieren. Für uns ist maßgeblich, was seitens Herrn Wolf als Finanzierungsbedarf für die Realisierung der Projekte der Stiftung kommuniziert wird. In der Vergangenheit konnte die Stiftung zwar Dividenden-, Zins- und Mieteinnahmen verbuchen, aber es herrschte eine gewisse Unklarheit über die zu bildenden Rücklagen und damit auch über die nach deren Abzug verwendungsfähigen Einnahmeanteile. Rückblickend waren diese häufig geringer als das, was ausgegeben worden ist. In einem ersten Schritt haben wir – wie in einem Unternehmen auch – für jedes Asset die Ertragsbeiträge für das laufende Jahr prognostiziert. Wir wollten sehen, wann welche Ausschüttungen erfolgen und welchen Teil wir für die Rücklagen abzweigen müssen. Die Erträge einer jeden Anlage werden dann zunächst für jede Assetklasse auf ein eigenes Konto gebucht. Anschließend wird entschieden, ob sie komplett dem Stiftungszweck zufließen und dafür auf ein zentrales Verwendungskonto übertragen werden können, oder eben teilweise auf ein Rücklagenkonto überführt werden müssen. Die Stiftung hat so letztlich das Gesamtpotenzial der verwendbaren Einnahmen im Blick.

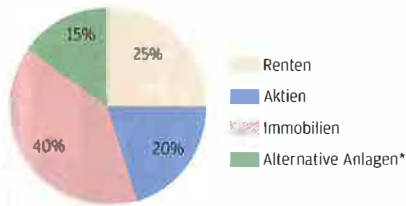


Christoph Weber ist Geschäftsführer der WSH Family Office GmbH. Als klassisches Family Office betreibt die WSH ein ganzheitliches Finanzcontrolling für einen begrenzten Kreis vermögender Unternehmerfamilien und deren gemeinnützige Stiftungen.

sierung der Projekte der Stiftung kommuniziert wird. In der Vergangenheit konnte die Stiftung zwar Dividenden-, Zins- und Mieteinnahmen verbuchen, aber es herrschte eine gewisse Unklarheit über die zu bildenden Rücklagen und damit auch über die nach deren Abzug verwendungsfähigen Einnahmeanteile. Rückblickend waren diese häufig geringer als das, was ausgegeben worden ist. In einem ersten Schritt haben wir – wie in einem Unternehmen auch – für jedes Asset die Ertragsbeiträge für das laufende Jahr prognostiziert. Wir wollten sehen, wann welche Ausschüttungen erfolgen und welchen Teil wir für die Rücklagen abzweigen müssen. Die Erträge einer jeden Anlage werden dann zunächst für jede Assetklasse auf ein eigenes Konto gebucht. Anschließend wird entschieden, ob sie komplett dem Stiftungszweck zufließen und dafür auf ein zentrales Verwendungskonto übertragen werden können, oder eben teilweise auf ein Rücklagenkonto überführt werden müssen. Die Stiftung hat so letztlich das Gesamtpotenzial der verwendbaren Einnahmen im Blick.

Asset Allocation der Peter Gläsel Stiftung

QUELLE: PETER GLÄSEL STIFTUNG



*) unter anderem Investments in Wasserkraftwerke und Wechselkoffer

DIE STIFTUNG: Wo hilft dieser Kontenkreislauf der Stiftung?

Wolf: In den zurückliegenden Jahren haben wir gewisse Abschreibungsrisiken gesehen, die aber immer erst dann konkret wurden, nachdem der Wirtschaftsprüfer die Anlagen eingehend geprüft hatte. Dieses Problem stellt sich heute nicht mehr. Auch professionalisieren wir uns in der Auswahl der Verwalter. Der Abgleich, welches Profil am besten zu unserer Stiftung passt, ist heute viel einfacher. Darüber minimieren wir Risiken. Außerdem sind wir durch den Kontenkreislauf in der Lage, gegebenenfalls antizyklisch zu agieren, über die Pufferkonten, die wir eingerichtet haben, Verluste auszugleichen und Zukäufe zu steuern. Auch können wir bei Investments, die gut gelaufen sind, Gewinne abschöpfen und somit die Balance der

Vermögensallokation wahren. Die Anlage Richtlinien lassen sich so zielgerichtet umsetzen. Wenn ich zudem weiß, wann welche Erträge auf das Zentralkonto eingehen, kann ich die Ausgaben besser steuern. Das Geld muss dann vorhanden sein, wenn man es braucht. Als Geschäftsführer bin ich dazu angehalten, ein guter Haushalter zu sein.

DIE STIFTUNG: Ist denn das Modell des Kontenkreislaufs eines für jede Stiftung?

Weber: Controlling ist für jede Stiftung unerlässlich. Gleichwohl ist das Modell der Peter Gläsel Stiftung nur für die Stiftungen machbar, die ihr Portfolio auch diversifizieren und damit den Nutzen aus dem Kontenkreislauf ziehen können. Ab 5 Mio. EUR Stiftungsvermögen ist das Gesamtpaket aber implementierbar. Das Bewusstsein zur Professionalisierung sollte in Zeiten wie diesen auf jeden Fall geschärft werden. Wohlgermerkt würde ich Controlling und operative Umsetzung der Anlagen voneinander trennen.

DIE STIFTUNG: Danke für diesen letzten Praxistipp und auch für das aufschlussreiche Gespräch.

*Das Interview führten
Martina Benz und Tobias M. Karow.*