

NICHTS DEM ZUFALL ÜBERLASSEN

Übersichtliches Finanzmanagement und Controlling für Stiftungen

von Christoph Weber, Düsseldorf, und Stefan Wolf, Detmold

In Niedrigzinsphasen genügend Erträge zu erwirtschaften, ist insbesondere für operative Stiftungen eine große Herausforderung. Da dies nur mit einer Diversifikation der Anlagen, einem aktiven Management und der Einbindung unterschiedlicher Vermögensverwaltungsmandate zu erreichen ist, muss dafür gesorgt sein, dass die Finanzsituation für die Stiftungsverantwortlichen dennoch jederzeit überschaubar und planbar ist. Hierfür nutzt die Peter Gläsel Stiftung ein auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes Instrument des Finanzcontrollings.

Wie für viele Stiftungen ist es auch für die Peter Gläsel Stiftung entscheidend, laufende Erträge zu erwirtschaften. Als Träger einer Kita und einer Grundschule ist sie weitreichende Verpflichtungen eingegangen. Sie muss budgetieren und Projekte sorgsam vorplanen, um einen langfristig gesicherten Betrieb der Einrichtungen gewährleisten zu können. Dabei wird die Verwaltung des Stiftungsvermögens zunehmend komplexer und verlangt nach einer stetigen Professionalisierung. Insbesondere die Erfahrungen aus der Finanzkrise 2008/2009 lassen die Bedeutung einer stärkeren Steuerungsfähigkeit der Finanzanlagen steigen. Gleichzeitig gilt es die Frage des Substanzerhalts des Vermögens und die Vermeidung von Abschreibungsrisiken zu adressieren.

DIVERSIFIKATION DER ANLAGEN UND VERWALTER

Die Anlagerichtlinien der Stiftung sehen ein diversifiziertes Portfolio mit Immobilien, Rentenpapieren, Aktien und alternativen Anlageformen sowie Elementen des Mission Investing vor. Um diese Vermögensstruktur optimal umzusetzen, wurden zunächst aus einem bekannten Kreis von Vermögensverwaltern je nach Risikostruktur und „Spezialität“ die passenden Dienstleister ausgewählt. Ergänzend wurden neue Verwalter einbezogen, die vorab in einem regulierten Bewertungungsverfahren bezüglich ihrer Kompetenz beurteilt wurden.

Zwar erhöht dieses Vorgehen die Komplexität der Vermögensverwaltung um ein Vielfaches, doch wurde es bewusst einfacheren Alternativen vorgezogen. So haben etwa Stiftungsfonds häufig eine hohe Kostenstruktur und es ist nicht immer nachvollziehbar, wie weit sich das Anlageuniversum verzweigt und ob es nicht doch versteckte Investitionen in fragwürdige Industrien und Unternehmen gibt. Zudem ist nicht jede Bank, nicht jeder Rentenverwalter, nicht jede Immobiliengesellschaft Experte für alles – und Einfachheit damit nicht immer die bessere Lösung.

INVESTIEREN STATT ABSCHREIBEN

Ein weiteres Problem stellten in der Vergangenheit die erst im Nachhinein durch den Wirtschaftsprüfer attestierten Abschreibungsbedarfe dar. Anlagen werden nach dem Niederstwertprinzip bewertet, d.h., es musste feststehen, was die Anlagen zum Stichtag 31.12. tatsächlich wert waren. Das hat in den vergangenen Jahren bilanziell die Schwierigkeit bedeutet, dass diese genauen Werte antizipiert und in kritischen Phasen befürchtete Verluste durch rechtzeitige Verkäufe ausgeglichen werden mussten. Dies ist allerdings nicht immer sinnvoll und wünschenswert.

Deshalb erforderte die Neuordnung des Finanzwesens der Stiftung auch, beständig Rücklagen und Puffer aufzubauen, die Sicherheit in unruhigen Marktphasen geben sollten. Da sowohl die verwendungsfähigen Erträge pro Anlageklasse unterschiedlich zu bewerten sind, als auch fallende Kurse zum Zukauf genutzt werden sollten, musste differenziert geschaut werden, in welchem Bereich wie viel Rücklage bzw. Puffer zum weiteren Investieren geschaffen werden sollten und in welchem Bereich im günstigen Fall regelmäßig Gewinne realisiert werden konnten. Wichtig war in diesem Zusammenhang auch, im Vorhinein zu wissen, welcher Anteil der laufenden Erträge eines Investments tatsächlich unmittelbar für den Stiftungszweck verwendet werden darf und welcher für die Bildung von Rücklagen zurückbehalten werden sollte.

NACHVOLLZIEHBARKEIT UND TRANSPARENZ

Vor diesem Hintergrund stellte sich die Frage, wie es den Mitarbeitern und Verantwortlichen der Stiftung auch ohne außerordentliche Fachkenntnisse möglich sein kann, den Überblick zu behalten und Entscheidungen zu treffen, ohne durch die Finanzverantwortung überfordert zu werden.

Die Lösung: Für jeden Vermögensverwalter und jede Anlage wurde ein eigenes Konto angelegt. Damit ist auf einen Blick, on time, Nachvollziehbarkeit gewährleistet. Zudem wurden wöchentliche Telefonkonferenzen und die Übersendung einfacher Tabellenübersichten vereinbart. Dadurch ist ein grundlegendes Verständnis über die Marktlage und die Performance möglich. Alle drei Monate werden ausführliche Übersichten erstellt und Gesprächstermine vereinbart. Das hilft allen Beteiligten, am Ball zu bleiben und auch als Nichtfachkundiger Entwicklungen zu verstehen. Darüber hinaus verpflichteten sich die Vermögensverwalter, sichere Renditen in Aussicht und diese festen Beträge auch tatsächlich zur Verfügung zu stellen. Das ist ein ungewöhnlicher Schritt, der alle dazu anhält, sorgsam und hinsichtlich der Prognosen vorsichtig zu sein.

S&S-SAMMLUNGEN VERVOLLSTÄNDIGEN
www.stiftung-sponsoring.de/nachbestellung

Es wurde zudem ein Sockelbetrag pro Vermögensverwalter festgelegt. Alle drei Monate können so Gewinne abgeschöpft werden. Verringert sich der Wert durch eine allgemein negative Börsenentwicklung, kann nachgesteuert oder zugekauft werden. Dies macht das Portfolio langfristig erfolgreich.

Um jederzeit eine klare Übersicht über die verwendungsfähigen Erträge zu erhalten, hat die Peter Gläsel Stiftung mit ihrem Finanzcontroller eine differenzierte Einnahmenplanung sowie einen speziellen Kontenkreislauf entwickelt, die alle Finanzbewegungen zeitnah kalkulieren und deren tatsächlichen Eintritt abbilden. Das Ziel: Nachvollziehbarkeit für alle Beteiligten, ob Verwaltungskraft, Vorstand oder Kuratorium. Denn wie in einem Unternehmen spielt bei einem weitreichenden Projektportfolio und Personalstamm die Berechenbarkeit der Entwicklung von Einnahmen und Ausgaben eine entscheidende Rolle. Zwar bleiben Marktentwicklungen immer mit einer gewissen Unsicherheit verbunden, doch lassen sich auf diese Weise Risiken reduzieren und eine weitgehend verlässliche Planungsgrundlage schaffen.

KURZ & KNAPP

Im Finanzmanagement einer Stiftung dient selten die einfachste Lösung der Zweckverwirklichung am besten. Die Kunst der Vermögensverwaltung besteht vielmehr darin, die notwendige Vielfalt von Geldanlagen verständlich und handhabbar zu machen. Dabei spielen die Professionalisierung der Vermögensverwaltung, leicht nachvollziehbare Anlagestrategien und deren regelmäßige Überprüfung eine wichtige Rolle. Der hier beschriebene Weg bietet sich für Stiftungen an, die ein Vermögen von 5 Mio. € aufwärts verwalten. Insbesondere am Anfang ist der Aufwand groß, da individuelle Maßnahmen ergriffen und das Vorgehen auf die Bedürfnisse der Stiftung abgestimmt werden müssen. Nicht immer ist dieser Aufwand sinnvoll und auf Dauer notwendig – doch wer sich mit zu wenig zufrieden gibt, verschenkt regelmäßig Erträge. ■

ZUM THEMA

in Stiftung&Sponsoring

Böhke, Franz A.: Befreiung der Stiftung von fremden Interessen, S&S 5/2013, S. 24

Etterer, Alexander: Risikomanagement, Controlling und Prüfung. Instrumente zur effizienten Steuerung von Stiftungen, S&S RS 2/2006

Funken, Arndt: Essay: Von der Rendite zum Risiko? Drei Regeln zur Vermögensverwaltung von Stiftungen, S&S 3/2012, S. 18-19

Haase-Theobald, Cordula: Sicher ist nicht immer sicher. Die Vermögensanlage braucht mehr Risiko und taktisches Kalkül, S&S 4/2014, S. 30-31

Wettlauer, Frank: Vorsicht Zitronen! Wie Stiftungen vermeiden, dass Anlagen sauer aufstoßen, S&S 2/2015, S. 30-31

Christoph Weber ist Geschäftsführer der WSH Deutsche Vermögensstreuhand, die das ganzheitliche Finanzcontrolling für vermögende Familien und deren Stiftungen übernimmt, christoph.weber@w-s-h.com, www.wsh-family-office.de; Stefan Wolf ist Stiftungsmanager und -berater und seit 2007 Geschäftsführer der Peter Gläsel Stiftung in Detmold, die sich mit innovativer Bildung beschäftigt, s.wolf@pg-stiftung.net, www.pg-stiftung.net

