

BERND HALFAR IM GESPRÄCH

# »Festzustellen ist eine zunehmend zukunftsorientierte Ausrichtung«



VON BERND HALFAR

Prof. Dr. Bernd Halfar lehrt Management in sozialen Einrichtungen und Organisationsentwicklung an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Er ist Mitgründer und Partner der Unternehmensberatung xit.forschen.planen.beraten GmbH mit Büros in Nürnberg und Berlin. Er ist Mitglied des Beirats der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell. bernd.halfar@ku-eichstaett.de

**Bernd Halfar** aus dem Beirat von SOZIALwirtschaft spricht regelmäßig mit Experten über Fragen der Führung und den besonderen Herausforderungen für soziale Dienstleister. In dieser Ausgabe befragt er **Gerhard Wiesheu** vom Frankfurter Bankhaus Metzler zu aktuellen Finanzierungsfragen der Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft.

**Bernd Halfar:** Wir wissen, dass auch manche gemeinnützigen Organisationen in der Lage sind, zum Teil erhebliche Rücklagen zu bilden. Haben Sie in Ihrer Praxis Kollisionen zwischen Zuwendungsfinanzierung, Gemeinnützigkeit und Rücklagenhöhe erlebt?

**Gerhard Wiesheu:** Falls es Kollisionen gibt, dann organisationsintern. Festzustellen ist eine zunehmend zukunftsorientierte Ausrichtung, das heißt zum Beispiel, dass für ungewisse Verbindlichkeiten wie Pensionsverpflichtungen zunehmend Rücklagen gebildet werden.

**Bernd Halfar:** Gibt es aus Ihrer Sicht geeignete Strategien bei der Vermögens- und Rücklagenbildung, die spezielle für gemeinnützige Organisationen zutreffen?

**Gerhard Wiesheu:** Entgegen der reinen Lehre zur Optimierung eines Anlageportfolios muss eine gemeinnützige Einrichtung weitere Rahmenbedingungen berücksichtigen: die Interessen der Stifter, die nachhaltige Erfüllung der auferlegten Aufgaben und die öffentliche Wahrnehmung. Daher ist ein auf die Organisation angepasstes risikobasiertes Anlagekonzept das Maß der Dinge.

**Bernd Halfar:** Und wie könnte ein »ideales Portfolio« aussehen? Nehmen wir einmal einen Träger der Behindertenhilfe, Bilanzsumme vielleicht 500 Millionen Euro, Umsatz 400 Millionen Euro, Umsatzrendite 3 Prozent.

**Gerhard Wiesheu:** Das Risikoprofil würden wir als konservativ mit 4 Prozent jährlich beziffern. Unser An-

lagekonzept sähe ein maximales Verlustpotenzial von 4 Prozent auf das Anlagevolumen vor, bei entsprechender Partizipation an steigenden Kursen. In der gegenwärtigen Kapitalmarktsituation würde damit auch ein risikobasiertes Aktieninvestment verbunden sein. Dies ist nach unserer makroökonomischen Sicht auch erforderlich.

**Bernd Halfar:** Aus dem Nähkästchen des Bankgeheimnisses: Bemerken Sie Unterschiede im tatsächlichen Vermögensmanagement bei sozialwirtschaftlichen oder kirchlichen Organisationen und sonstigen institutionellen Anlegern?

**Gerhard Wiesheu:** Selbstverständlich gibt es erhebliche Unterschiede im Vermögensmanagement. Diese Unterschiede sind aber bei gleicher Professionalität bereits auf die regulatorischen Vorgaben zurückzuführen. Hinzu kommen immer historisch gewachsene oder organisatorische Umstände bei den Anlegern. Darauf hinaus gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen in den Organisationen. Ein Haus setzt auf eigenes Know-how, baut Personal und Ressourcen auf, während ein anderes Haus auf die Unterstützung vollständig von Consultants setzt. Letztere Vorgehensweise führt in der Regel nicht zum Aufbau von eigenem Know-how.

**Bernd Halfar:** Springen wir mal zur betrieblichen Altersversorgung bei Kirche, Wohlfahrtsverbänden, großen Stiftungen etc. Ist das für Ihr Haus ein relevantes Geschäftsfeld? →

**Gerhard Wiesheu:** Die betriebliche Altersversorgung ist in der kapitalgedeckten Umsetzung schon immer ein wichtiges Geschäftsfeld für Vermögensverwalter. Metzler Asset Management hat sehr früh reagiert und schon im Jahre 2002 die reine Vermögensverwaltung um dieses Dienstleistungsspektrum ergänzt. Mit dem eigenen Geschäftsfeld Metzler Pension Management stellen wir den Trägern der Altersversorgung auch administrative und treuhänderische Dienstleistungen zur Verfügung. Im Pension Management begleiten wir Kunden mit betrieblicher Altersversorgung ab etwa zehn Millionen Euro aufwärts, Spezialfonds legen wir ab 20 Millionen Euro an. Insgesamt betreuen wir im Metzler Asset Management für Kirchen Assets in einer Höhe von ungefähr 3,8 Milliarden Euro, das ist also selbstverständlich ein relevantes Geschäftsfeld.

**Bernd Halfar:** Und welches Volumen sehen Sie hier insgesamt?

**Gerhard Wiesheu:** Die betriebliche Altersversorgung wird künftig wieder an Stellenwert gewinnen: Wegen der schrumpfenden ersten Säule, der gesetzlichen Rentenversicherung, und wegen der sehr kostenintensiven privaten Altersvorsorge. Zudem stellen Versorgungssysteme vermehrt auf Kapitaldeckung um. Genaue Zahlen über das Volumen liegen jedoch nicht vor, es gibt

haupt überfüllen? Wie können solche Modelle konkret aussehen?

**Gerhard Wiesheu:** Auf jeden Fall spielt die betriebliche Altersversorgung bei der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung eine Rolle, und sie wird immer größer werden. Arbeitnehmer dürften Arbeitgeber künftig nicht nur nach Entgelt oder Karrieremöglichkeiten aussuchen, sondern verstärkt nach sozialen, familiären und versorgungsrelevanten Kriterien. In Zukunft werden für die betriebliche Altersversorgung und Lebensarbeitszeitkonten die Mitarbeiter stärker eingebunden sein, die Modelle also stärker mitarbeiterfinanziert sein. Gießkannensysteme, in denen der Arbeitgeber pauschal Leistungen zusagt, wird es immer weniger geben. An ihre Stelle werden vielmehr transparente Versorgungswerke treten – von arbeitgeber- und arbeitnehmerfinanziert, am Kapitalmarkt orientiert, vom Arbeitgeber begleitet und mit Mindestgarantien. Ich gehe davon aus, dass solche motivierenden, in sich dynamischen Systeme die Altersversorgung der Zukunft sind. Am Anfang könnten zum Beispiel ein erster Pflichtbeitrag des Arbeitnehmers stehen sowie ein Grundbeitrag des Arbeitgebers, gefolgt von weiteren Leistungen des Arbeitnehmers und Zuschüssen des Arbeitgebers in mehreren Stufen. Die Risiken werden also nicht mehr einseitig beim Arbeit-



Gerhard Wiesheu ist Partner des Bankhaus Metzler und dort für das Asset Management zuständig. Das Haus Metzler mit seinen rund 750 Mitarbeitern hat seinen Hauptsitz in Frankfurt am Main sowie Geschäftsstellen und Niederlassungen in München, Stuttgart, Köln/Düsseldorf, Hamburg, Atlanta, Los Angeles, Seattle, Tokio, Peking und Dublin.

den Austritt, den Übergang in die Rente und die langfristige Altersversorgung gestalten.

**Bernd Halfar:** Und gibt es Fallstricke?

**Gerhard Wiesheu:** Ein Fallstrick kann eine Überfrachtung des Systems mit anderen politischen Zwängen sein, wie etwa Pflegezeit. Auch eine zu starke Ausrichtung auf – vermeintliche – Arbeitnehmerinteressen ist hinderlich. Derzeit besteht eine Win-win-Situation zwischen den Interessen der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber. Sollte einseitig das Arbeitnehmerbedürfnis zementiert werden, dürften Arbeitgeber den Lebensarbeitszeitkonten mit der gleichen Skepsis wie der betrieblichen Altersversorgung begegnen.

**Bernd Halfar:** Zum Schluss eine Frage, mit deren Beantwortung Sie in unserer Branche nicht nur berühmt, sondern auch überaus beliebt werden können: Die sozialwirtschaftlichen Unternehmen stehen vor Immobilieninvestitionen in Milliardenhöhe – kann man betriebliche Vermögensbildung und Eigenkapitalnachweis des Unternehmens für Investitionen verknüpfen?

**Gerhard Wiesheu:** Grundsätzlich ist das derzeit möglich. Der Arbeitgeber sagt eine Leistung der Altersversorgung zu, die Mitarbeiter finanzieren und der Arbeitnehmer nutzt wiederum die Gelder – etwa für Investitionen. Allerdings glaube ich, dass diese Modelle auslaufen. Denn die dynamischen, gemeinsam finanzierten Modelle, die ich für zukunftsweisend halte, sehen zwingend eine Kapitalbindung vor.

## »Wir sehen in Lebensarbeitszeitkonten ein großes Potenzial zur Lösung vieler Fragen«

Schätzungen, die von etwa 700 Milliarden Euro an verpflichtenden Barwerten für die betriebliche Altersversorgung in Deutschland ausgehen. Ich glaube, dass das Volumen durch Lebensarbeitszeitkonten und den Ausbau der betrieblichen Altersversorgung deutlich steigen wird.

**Bernd Halfar:** Betriebliche Altersversorgung hat ja verschiedene Funktionen. Neben der Ergänzung der Rente und Altersvorsorge spielen auch Motive der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung eine Rolle. Können Modelle der betrieblichen Altersversorgung solche personalpolitischen Funktionen über-

geber liegen, sondern auf die Schultern beider Beteiligten verteilt. Für den Arbeitnehmer kann das sogar vorteilhaft sein, da die Arbeitgeber in solchen Matching-Systemen eher bereit sein werden, sich zu beteiligen.

**Bernd Halfar:** Und können Sie Ihr »Lieblingsmodell« skizzieren?

**Gerhard Wiesheu:** Unser Lieblingsmodell vereint den Versorgungsgedanken und den individuellen Wunsch nach Flexibilität. Wir sehen in Lebensarbeitszeitkonten ein großes Potenzial zur Lösung vieler Fragen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer könnten bilateral und individuell auf Basis von Kapitalkonten