

**Wir stiften
unser Wissen
für Ihr
Vermögen!**

Stiftungsbrief

**“ Professionalisierung im
Stiftungsmanagement ”**

02
2014

“ Inhalt ”

Service & Information	
Autoren dieser Ausgabe	04
Recht & Steuer	
Gemeinnützige Aktivitäten von Privatstiftungen aus steuerlicher Sicht	05
Markt & Umfeld	
Niedrige Zinsen: Kapitalerhalt zwischen Rendite und Risiko	08
Wissen & Wert	
Management statt Verwaltung: Professionalisierung bei Unternehmensstiftungen	12
Stiftung & Gesellschaft	
Schoellerbank: Stiftungskompetenz auf höchstem Niveau	19

Haftungsausschluss: Sämtliche Angaben in dieser Publikation erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr. Die Beiträge geben ausschließlich die Meinung der Autoren wieder. Eine Haftung der Autoren sowie des Herausgebers und Medieninhabers ist ausgeschlossen.

Etwaige Empfehlungen und Informationen sind Marketingmitteilungen und enthalten weder ein Angebot zum Abschluss eines Vertrages über eine Wertpapierdienstleistung oder eine Nebendienstleistung noch eine Aufforderung, ein Angebot zum Abschluss eines Vertrages über eine Wertpapierdienstleistung oder eine Nebendienstleistung abzugeben.

Marketingmitteilungen können eine Anlageberatung nicht ersetzen. Ausschließlich bei Anlageberatung kann die Schoellerbank die persönlichen Verhältnisse des Kunden berücksichtigen sowie eine umfassende und kundenspezifische Eignungsprüfung durchführen.

Herausgeber, Medieninhaber & Verleger: Schoellerbank Aktiengesellschaft, Palais Rothschild, Rengasse 3, 1010 Wien. Ausführliches Impressum unter www.schoellerbank.at

Redaktion: ikp Salzburg GmbH. Grafik: Ingeborg Schiller. Druck: Bösmüller Print Management GmbH & Co KG. Fotos: © Schoellerbank, LeitnerLeitner, Contrast Management-Consulting

“ Editorial ”

Liebe Leserinnen und Leser,

als 1993 das Privatstiftungsgesetz beschlossen wurde, hatte der Gesetzgeber damit auch die Hoffnung verbunden, dass Stiftungen vermehrt dazu genutzt würden, um private Gelder für öffentliche Anliegen – wie die Förderung von Wirtschaft, Wissenschaft oder Kunst – einzusetzen. Heute sind rund 20 Prozent der Stiftungen in Österreich rein gemeinnützig tätig. Sie arbeiten vor allem im Sozialbereich, in der Bildung oder Forschung.

In den letzten beiden Jahren haben sich doch auf privater und politischer Ebene einige Aktivitäten entwickelt, die es für Stiftungen attraktiver machen sollen, künftig eine noch aktivere Rolle in der Zivilgesellschaft einzunehmen. Derzeit haben gemeinnützige Stiftungen nicht die optimalen strukturellen, zivilrechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen. Es braucht mehr Flexibilität. Univ.-Prof. Dr. Sabine Kirchmayr und Dr. Yvonne Schuchter zeigen in ihrem Beitrag den Unterschied zwischen eigennütziger und gemeinnütziger Privatstiftung aus steuerlicher Sicht auf und machen Vorschläge, wie die gesetzlichen Rahmenbedingungen verbessert werden könnten.

Heute sind rund 20 Prozent der Stiftungen in Österreich rein gemeinnützig tätig. Sie arbeiten vor allem im Sozialbereich, in der Bildung oder Forschung.

In dieser Ausgabe finden Sie noch zwei weitere Themen, die ich persönlich aktuell für die wesentlichsten im Stiftungsbereich halte. Mag. Martin Unger, Geschäftsführer für den Bereich Corporations & Family Business und Partner bei Contrast Management-Consulting, greift in seinem Beitrag die Anforderungen an ein professionelles Stiftungsmanagement auf. Da sich bekanntlich mehr als 60 Prozent des Vermögens von Stiftungen in Unternehmensbeteiligungen befindet, spielt der unternehmerische Aspekt bei den Entscheidungen des Stiftungsvorstandes eine große Rolle. Besonders dann, wenn



die Stiftung in die „Nachfolgeneration“ übergeht. Damit es hier nicht zu schwer korrigierbaren Defiziten kommt, ist ein professionelles Stiftungsmanagement gefragt. Ein weiteres Thema, das derzeit im Stiftungsbereich niemanden kalt lässt, ist es, den Kapitalerhalt im schon länger vorherrschenden Niedrigzinsumfeld sicherzustellen. Sichere Veranlagungen erbringen unter realer Betrachtung voraussichtlich negative Renditen. Unser Kollege Christian Fegg, Vorstandsmitglied der Schoellerbank Invest AG, zieht in seinem Artikel einen Vergleich zwischen Geld- und Sachwerten und legt dar, warum wir strategisch auf Aktien setzen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und stehen Ihnen wie immer gerne für Fragen und Feedback zur Verfügung.

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "Franz Witt-Döring". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

Mag. Franz Witt-Döring
Vorstandsvorsitzender

“Autoren dieser Ausgabe”



Christian Fegg

ist seit 2014 Vorstand der Schoellerbank Invest AG. Davor leitete er zwölf Jahre lang die Abteilung Asset Management Informationsservice (AMI) der Schoellerbank. 1986 absolvierte er in der Hypo-Vereinsbank eine Banklehre und war

anschließend im Hypo-Vereinsbank Treasury tätig. Er ist Spezialist für die Analyse der Finanzmärkte und Mitglied der Strategie-Runde der Schoellerbank.



Univ. Prof. Mag. Dr. Sabine Kirchmayr-Schliesselberger

ist seit April 2003 Partnerin von LeitnerLeitner. Zuvor war sie in den Steuerabteilungen der KPMG und bei Ernst & Young tätig, ab 1999 als Geschäftsführerin und Gesellschafterin von

Ernst & Young. Kirchmayr-Schliesselberger studierte Jus und BWL an der Uni Innsbruck. Von Oktober 2004 bis 2010 hatte sie den Lehrstuhl für Finanzrecht an der Universität Salzburg inne. Seit Oktober 2010 ist sie Professorin und Vorstand des Instituts für Finanzrecht an der juristischen Fakultät der Universität Wien. Ihre Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte sind Besteuerung und Strukturierung von Kapitalanlagen und Fonds, Fragen der nationalen und internationalen Stiftungsbesteuerung, Unternehmensnachfolgen, Konzernbesteuerung und Steuerpolitik. Frau Univ.-Prof. Dr. Sabine Kirchmayr hat an der Steuerreform zur Neuregelung der Kapitaleinkünfte mitgearbeitet und war Mitglied der Steuerreformkommission im BMF 2011/2012.



Dr. Yvonne Schuchter-Mang

ist seit Mai 2005 bei LeitnerLeitner als Steuerberaterin und Director in den Bereichen Beratung von vermögenden Privatpersonen, Banking & Finance und Internationales Steuerrecht tätig. Bis Februar 2011 war sie zudem Universi-

tätsassistentin bei Frau Prof. Kirchmayr am Institut für Finanzrecht an der Universität in Salzburg. Seit 2005 ist sie österreichische Korrespondentin für das International Bureau of Fiscal Documentation und seit 2010 ist sie Korrespondentin der Fuchsbriefe. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Stiftungssteuerrecht, Besteuerung von vermögenden Privatpersonen, Besteuerung von Kapitaleinkünften und Finanzinstrumenten sowie in der Legalisierung von Auslandsvermögen. In diesen Bereichen publiziert sie laufend in Fachzeitschriften und Fachbüchern. Vor ihrem Einstieg bei LeitnerLeitner war sie im Banking & Finance Team einer Big Four Gesellschaft in Wien tätig.



Mag. Martin Unger

zeichnet seit 2001 als Geschäftsführer bei Contrast Management-Consulting für den Bereich Corporations & Family Business verantwortlich. Schwerpunkte der Beratungstätigkeit sind Strategie- und Unternehmensentwicklung für

Familienunternehmen und Stiftungen sowie (börsennotierte) Konzerne, Change Management und Reorganisation, Strategische Partnerschaften/Mergers & Acquisitions und Integrationsmanagement. Er hat BWL in Wien studiert und zahlreiche Arbeitsaufenthalte für internationale Konzerne und Familienbetriebe im Ausland absolviert. Martin Unger ist Autor von zahlreichen Fachpublikationen und Vortragender u. a. am Controller Institut und bei Business Circle.



Mag. Elke Willi, CFP®, EFA®

ist in der Abteilung Wealth Advisory Services der Schoellerbank mit den Bereichen Vermögensweitergabe und Stiftungen betraut. Davor war sie Global Account Manager für Multinationals in der Creditanstalt sowie Großkunden-

betreuerin bei der UniCredit Leasing für Mobilien und Immobilienleasing. Sie schloss 1991 ihr Jus-Studium ab und absolvierte einige Jahre später die Ausbildung zum Certified Financial Planner (CFP).

“ Gemeinnützige Aktivitäten von Privatstiftungen aus steuerlicher Sicht ”

Wenn Privatstiftungen wohltätigen Zwecken dienen, genießen sie einige steuerliche Vorteile, sind aber auch an ein Korsett an Auflagen gebunden. Mit einigen gesetzlichen Änderungen könnten die gemeinnützigen Aktivitäten von Privatstiftungen in Österreich erleichtert werden.

In steuerlicher Hinsicht ist grundlegend zwischen eigennützigen und gemeinnützigen Privatstiftungen zu unterscheiden. In Österreich ist die weitaus überwiegende Anzahl der Privatstiftungen eigennützig. Es ist allerdings nicht ausgeschlossen, dass eigennützige Privatstiftungen philanthropisch tätig werden. In steuerlicher Hinsicht ist dabei die Spendenregelung von Bedeutung (siehe dazu Punkt 1). Die Rahmenbedingungen von gemeinnützigen Privatstiftungen werden in Punkt 2 näher beleuchtet. In Punkt 3 finden sich einige Vorschläge zur Verbesserung der (gesetzlichen) Rahmenbedingungen, um philanthropische Aktivitäten von Privatstiftungen zu erleichtern beziehungsweise zu fördern.

1 Zum Spendenabzug eigennütziger Privatstiftungen

Eine eigennützige Privatstiftung kann grundsätzlich – vergleichbar mit einer natürlichen Person im Privatvermögen – Spenden an begünstigte Spendenempfänger als Sonderausgaben steuerlich geltend machen. Da eigennützige Privatstiftungen aber in der Regel lediglich zwischenbesteuerte Einkünfte und steuerfreie Dividenden erzielen, geht die Möglichkeit der steuerlichen Geltendmachung von Spenden bei vielen eigennützigen Privatstiftungen mangels „normalbesteuerten“ körperschaftsteuerpflichtigen Einkommens ins Leere. Denn für zwischenbesteuerte und steuerbefreite Einkünfte von Privatstiftungen gilt das sogenannte „Bruttoprinzip“, d. h. diese steuerpflichtigen Einkünfte können nicht durch Werbungskosten oder Sonderausgaben verringert werden. Dies gilt auch für Einkünfte aus Kapitalvermögen, die im Privatvermögen einer natürlichen Person erzielt werden. Allerdings haben natürliche Personen in der Regel normalbesteuerte Einkünfte (z. B. aus Ruhegehältern oder aktivem Erwerbseinkommen), die durch Spenden an begünstigte Spendenempfänger im gesetzlich zulässigen Ausmaß reduziert werden können.

Spenden von eigennützigen Stiftungen an gemeinnützige Institutionen unterliegen zudem als Zuwendungen regelmäßig der Kapitalertragsteuer.

Aus steuerlicher Sicht ist es daher oftmals sinnvoller, wenn der Stifter selbst und nicht die Privatstiftung Spenden tätigt.

2 Zur gemeinnützigen Privatstiftung

2.1 Zu den steuerlichen Voraussetzungen der Gemeinnützigkeit

„Gemeinnützige“ Privatstiftungen müssen nach ihrer Satzung und tatsächlichen Geschäftsführung ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke erfüllen. Gemeinnützige Zwecke werden durch die Förderung der Allgemeinheit definiert. Eine Förderung der Allgemeinheit liegt dann vor, wenn die Tätigkeit dem Gemeinwohl auf geistigem, kulturellem, sittlichem oder materiellem Gebiet nützt. Dies gilt insbesondere für die Förderung der Kunst und Wissenschaft, der Gesundheitspflege, der Kinder-, Jugend- und Familienfürsorge, der Fürsorge für alte, kranke oder mit körperlichen Gebrechen behaftete Personen, des Körpersports, des Volkswohnwesens, der Schulbildung, der Erziehung, der Volksbildung, der Berufsausbildung, der Denkmalpflege, des Natur-, Tier- und Höhlenschutzes, der Heimatkunde, der Heimatpflege und der Bekämpfung von Elementarschäden. Als mildtätig bzw. humanitär oder wohltätig gelten solche Zwecke, die darauf gerichtet sind, hilfsbedürftige Personen zu unterstützen. Kirchliche Zwecke dienen der Förderung von gesetzlich anerkannten Kirchen und Religionsgemeinschaften.

Eine gemeinnützige Privatstiftung darf – abgesehen von völlig untergeordneten Nebenzwecken – keine anderen als gemeinnützige Zwecke verfolgen. Daraus ergibt sich, dass eine Privatstiftung in der Regel entweder gemeinnützig oder eigennützig

Eine eigennützige Privatstiftung kann grundsätzlich – vergleichbar mit natürlichen Personen aus dem Privatvermögen – Spenden an begünstigte Spendenempfänger als Sonderausgaben abziehen.

ist. Eine Mischform ist in dieser Hinsicht nicht möglich. Völlig untergeordnete Nebenzwecke, die bei Tätigkeiten von nicht mehr als 10 Prozent der Gesamttätigkeit angenommen werden können, sind hingegen für die Gemeinnützigkeit nicht schädlich. Darüber hinaus darf eine gemeinnützige Privatstiftung nicht gewinnorientiert agieren und daher „keinen Gewinn erstreben“. Begünstigungsschädlich ist, wenn die Körperschaft insgesamt Überschüsse anstrebt, es sei denn, diese Überschüsse werden temporär zur Schaffung der finanziellen Basis für zukünftige Zweckerfüllungen angestrebt. Weiters muss das Stiftungsvermögen endgültig, d. h. auch bei Auflösung der Privatstiftung, begünstigten Zwecken gewidmet sein.

Die steuerlichen Anforderungen an den Gemeinnützigkeitsstatus setzen die unmittelbare Förderung von gemeinnützigen Zwecken durch die Privatstiftung voraus. In der Praxis bedeutet die Voraussetzung der unmittelbaren Zweckerfüllung oftmals eine große Hürde, weil die Privatstiftung die begünstigten Zwecke durch eigene Aktivitäten erfüllen muss. Das Kriterium der Unmittelbarkeit ist bei Einschaltung von Dritten nur dann verwirklicht, wenn deren Wirken wie eigenes Wirken der Körperschaft anzusehen ist (z. B. durch Arbeitnehmer oder andere Erfüllungshelfen). Der Dritte muss in einem Weisungsverhältnis zur Privatstiftung stehen und muss verpflichtet sein, die gemeinnützigen

Rechtsgrundlagen der Privatstiftung unmittelbar zu befolgen. Die Finanzierung von anderen begünstigten Rechtsträgern, die in der Folge entsprechende gemeinnützige Aktivitäten setzen, wäre für den steuerlichen Gemeinnützigkeitsstatus mangels Unmittelbarkeit in der Regel nicht ausreichend.

Ein Beispiel: Eine Kulturförderungsstiftung muss im Hinblick auf das Unmittelbarkeitserfordernis die kulturellen Veranstaltungen selbst organisieren, z. B. Konzerte, Ausstellungen, Theaterabende etc. Für das im Gemeinnützigkeitsrecht verankerte Unmittelbarkeitskriterium wäre es nicht ausreichend, wenn die Kulturförderungsstiftung primär andere Einrichtungen (Theater, Museen etc.) durch Spenden unterstützen würde.

Im Bereich Wissenschaft und Forschung ist dem Kriterium der Unmittelbarkeit Genüge getan, wenn eine gemeinnützige Stiftung Stipendien oder Preise an z. B. Nachwuchswissenschaftler vergibt, wenn dafür von vornherein feststehende, klar nachvollziehbare und sachliche Kriterien bestehen.

2.2 Steuerliche Konsequenzen

Zuwendungen an gemeinnützige Privatstiftungen sind in der Regel von der Stiftungseinkommensteuer befreit.

Gemeinnützige Privatstiftungen sind auch von der unbeschränkten Körperschaftsteuerpflicht befreit. Das bedeutet, dass (insbesondere) Einkünfte aus Kapitalvermögen inklusive realisierter



Kursgewinne – ebenso wie bei gemeinnützigen Vereinen – der Kapitalertragsteuer in Höhe von 25 Prozent unterliegen. „Normalbesteuerte“ Einkünfte (z. B. aus Vermietung und Verpachtung) unterliegen hingegen nicht der Körperschaftsteuer, d. h. diese werden nicht besteuert.

Die Mittelverwendung (Zuwendungen) unterliegt auf Ebene einer gemeinnützigen Privatstiftung in der Regel nicht der Kapitalertragsteuer. Anders als bei eigennützigen Privatstiftungen fällt keine Zuwendungsbesteuerung (auf Ebene der Stiftung) an. Je nach Zuwendung bzw. Verwendung kann sich aber eine Steuerpflicht beim Empfänger nach Maßgabe der allgemeinen steuerlichen Rahmenbedingungen ergeben, z. B. bei nicht steuerbefreiten Stipendien.

Zusammengefasst: Der steuerliche Vorteil einer gemeinnützigen Privatstiftung liegt in der Stiftungseingangssteuerbefreiung sowie in der Befreiung von „normalbesteuerten“ Einkünften. Veranlagungserträge unterliegen hingegen auf Ebene der gemeinnützigen Privatstiftung final der Kapitalertragsteuer (wie bei anderen gemeinnützigen Rechtsträgern). Eine Möglichkeit der Rückerstattung der Kapitalertragsteuer – wie bei der Zwischenbesteuerung – gibt es hier nicht.

3 Vorschläge zur Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen

Um philanthropische Aktivitäten von eigennützigen Privatstiftungen zu forcieren, müsste die – vergleichsweise – steuerliche Schlechterstellung der Abzugsfähigkeit von Spenden durch eigennützige Privatstiftungen beseitigt werden. Der Spendenabzug sollte sich nicht nur auf allgemein besteuerte Einkünfte (die es bei eigennützigen Privatstiftungen nur eingeschränkt gibt), sondern (zumindest) auch auf die zwischenbesteuerten Einkünfte auswirken. Das würde bedeuten, dass eine durch eine Privatstiftung geleistete Spende – ebenso wie eine kapitalertragsteuerpflichtige Zuwendung – die Zwischensteuer unterdrücken oder zu einer Refundierung der Zwischensteuer führen kann. Darüber hinaus wäre zu überlegen, zumindest ab Übersteigen eines gewissen Sockelbetrages, die Stiftungseingangssteuer für Spenden aus der Vermögenssphäre zu refundieren.

Das Kriterium der Ausschließlichkeit für die Erreichung des Gemeinnützigkeitsstatus wäre ebenfalls zu überdenken. Derzeit ist eine Privatstiftung entweder eigennützig oder gemeinnützig tätig.

Der steuerliche Vorteil einer gemeinnützigen Privatstiftung liegt in der Stiftungseingangssteuerbefreiung sowie in der Befreiung von „normalbesteuerten“ Einkünften.

Gerade bei Privatstiftungen wäre von Vorteil, wenn – neben dem eigennützigen Bereich – die Privatstiftung auch einen gemeinnützigen Bereich haben könnte. In diesem Bereich müsste die Vermögenswidmung stiftungseingangssteuerfrei erfolgen können. Der gemeinnützige Bereich müsste organisatorisch vom eigennützigen Bereich (z. B. im Rahmen eines eigenen Rechnungskreises) getrennt sein und die allgemeinen Voraussetzungen der Gemeinnützigkeit erfüllen. Denkbar wäre auch eine laufende Kontrolle durch den Stiftungsprüfer über die Einhaltung der Förderung und Verwirklichung der gemeinnützigen Zwecke.

Das Kriterium der unmittelbaren Zweckerfüllung für die Gemeinnützigkeit ist ein wesentlicher Hemmschuh, der philanthropische Aktivitäten von Privatstiftungen erheblich erschwert. Es ist nicht einsichtig, warum eine gemeinnützige Stiftung (ebenso wie andere gemeinnützige Rechtsträger) nicht einfach Mittel für gemeinnützige Zwecke zur Verfügung stellen kann, ohne den Gemeinnützigkeitsstatus zu gefährden. Aus der Sicht des Allgemeinwohls sollte es ausreichen, wenn eine Kulturförderungstiftung entsprechende Veranstaltungen „sponsert“ und nicht an eine unmittelbare Durchführung gebunden ist. Im Ergebnis sollte daher auch die Mittelbeschaffung für andere gemeinnützige Einrichtungen jedenfalls als gemeinnützig gelten. Als Vorbild dafür könnte die Rechtslage für gemeinnützige Stiftungen in Deutschland dienen, die zahlreiche gesetzliche Ausnahmen vom Grundsatz der Unmittelbarkeit vorsieht.

Darüber hinaus wäre – für alle gemeinnützigen Einrichtungen – zu überdenken, ob die beschränkte Körperschaftsteuerpflicht (d. h. insbesondere die Kapitalertragsteuerpflicht für Einkünfte aus Kapitalvermögen) nicht generell abgeschafft werden sollte.

*Univ. Prof. Mag. Dr. Sabine
Kirchmayr-Schliesselberger
Dr. Yvonne Schuchter-Mang*

“ Niedrige Zinsen: Kapitalerhalt zwischen Rendite und Risiko ”

Das Kapital einer Stiftung mit als sicher geltenden Veranlagungen zu erhalten, ist in Zeiten wie diesen eine sehr große Herausforderung. Aus historischer Sicht haben sich Aktien fast immer als strategisch richtige Anlage erwiesen.

In den großen Industrienationen haben alle Anleger derzeit das gleiche Problem: Sichere Veranlagungen erbringen nach Abzug von Kosten, Steuern und der Geldentwertung unter einer realen Betrachtung voraussichtlich negative Renditen. Das heißt nichts anderes, als dass das vordergründige Minimalziel der Anleger, den realen Wert des angelegten Kapitals zu erhalten, nicht mehr erreichbar ist. Man kann von einer stillen Vermögenssteuer sprechen. Der Effekt einer real negativen Verzinsung und einer Vermögenssteuer ist schließlich der gleiche: Vermögen werden nicht ausgebaut, sondern verlieren ihren Wert auf Dauer. Wer auf positive Renditen im festverzinslichen Bereich kommen will, muss Abstriche bei der Qualität machen. Die Experten der Schoellerbank raten vor solchen risikoreichen Spekulationen dringend ab. Bei Veranlagungen geht es stets um das vernünftige

Verhältnis zwischen Chancen und Risiken. Derzeit sind auch im „BBB“-Bereich (oder schlechter) aus historischer Sicht nur relativ geringe Renditen erzielbar. Ratings von „AAA“ bis „BBB (bzw. bis Baa3/BBB-)“ gelten als „Investment Grade“, Anleihen mit einem Rating von „BB“ oder schlechter als „Sub-Investment Grade“. Sie werden auch als „Junk Bonds“ bezeichnet. Die Renditen, die sich derzeit im „Junk Bonds“-Bereich erzielen lassen, stehen in keinem Verhältnis zu den Risiken. Auf diesen historisch hohen Kursniveaus gleicht das Risikoprofil einer mit „BB“ (oder schlechter) von den großen Agenturen gerateten Anleihe nach ihrem Risikoprofil eher einer Aktie als einer typischen Anleihe. Allerdings mit dem Unterschied, dass die Chancen (Erträge) bei der Anleihe auf tiefem Niveau limitiert sind, während bei Aktien der Ertrag grundsätzlich nach oben offen ist.



Sachwerte versus Geldwerte

Bis dato wurde noch jedes Wirtschaftssystem vom römischen Kaiserreich bis zu Napoleon monetarisiert. Historiker und Wirtschaftswissenschaftler haben festgestellt, dass dieses Muster der Schuldentrückzahlung durch Geldentwertung enorm hohe Schäden in der Wirtschaft verursacht. Deshalb gründete man im 20. Jahrhundert Zentralbanken, um den Politikern den Zugriff auf die Notenpressen zu verwehren. Die Zentralbanken erhielten den Auftrag, die Geldwertstabilität sicherzustellen. Der Erfolg ist allerdings bescheiden. 1913 wurde von der US-Regierung der Federal Reserve Act erlassen (und damit die US-Notenbank FED gegründet). Verfolgt man die Wertentwicklung des US-Dollars von diesem Gründungsdatum von 1913 bis heute, so stellt man fest, dass 1 US-Dollar von damals einem heutigen Kaufkraftwert von USD 24,07 entspricht. Die kumulierte Inflationsrate betrug also über 2.300 Prozent¹ – ganz ohne Hyperinflation. Angesichts dieser Entwicklung ist die Frage berechtigt, ob jemand, der 1913 sein Geld in langlaufende US-Anleihen investierte (und bei Fälligkeit immer wieder reinvestierte), diese gewaltigen Kaufkraftverluste durch den Zinseszinsseffekt aus den Anleihen kompensieren konnte. Tatsächlich war dies möglich. Untersuchungen von Wirtschaftswissenschaftlern² zeigen, dass die reale Verzinsung langlaufender US-Staatsanleihen im Durchschnitt seit 1913 1,85 Prozent p. a. betrug. Dagegen lag die ebenfalls bereits um Kaufkraftverluste bereinigte Rendite des S&P Aktienindex einschließlich Dividenden je nach Datenbasis³ zwischen 4 und 6,2 Prozent. Das ist insbesondere unter Zinseszins-Gesichtspunkten ein gewaltiger Unterschied.

Das Fazit aus einer historischen Perspektive heraus: Sachwerte wie Aktien waren zwar volatil als vergleichbare Investments in den Renten- bzw. Geldmarkt, allerdings waren die realen Renditen ungleich höher, die Belohnung für die höhere Schwankungsbreite fiel fürstlich aus.

Vergangenheit ist gut und schön, was aber bringt die Zukunft?

Wer heute eine 10-jährige deutsche Staatsanleihe kauft, die nach menschlichem Ermessen als sicher erachtet werden kann, erhält dafür eine Rendite von 1,0 Prozent. Die Inflationsrate dürfte aber bis Mitte der 2020er-Jahre deutlich höher sein, sodass sich wahrscheinlich eine negative Rendite ergeben wird.



© t Oliver Hoffmann/shutterstock.com

Sachwerte wie Aktien waren zwar volatil als vergleichbare Investments in den Renten- bzw. Geldmarkt, allerdings waren die realen Renditen ungleich höher, die Belohnung für die höhere Schwankungsbreite fiel fürstlich aus.

Das gilt erst recht, wenn man die Kosten der Veranlagung sowie die Steuern auf die Zinseinnahmen mit berücksichtigt. Die realen Renditen dürften auf die absehbare Zeit unter dem Schnitt in der Vergangenheit bleiben. Die Begründung im Detail auszuführen, würde den Rahmen dieses Stiftungsbriefes sprengen, die Stichworte sind aber: demografischer Wandel sowie die Überschuldung praktisch aller Aggregate in den Volkswirtschaften der großen Industrienationen.

¹ <http://www.usinflationcalculator.com/>

² *The Foundation For The Study Of Cycles*

³ *Daten der Yale Universität, Shiller et al. versus The Foundation For The Study Of Cycles*

Eine schnell alternde Gesellschaft hat einen hohen Kapitalan-lagebedarf in festverzinsliche Wertpapiere. Dieser Effekt führt zu tendenziell tiefen Renditen. Europa ist über alle Sektoren gerechnet höher verschuldet als die USA. In den USA kann man die aktuelle Verschuldung gut mit der historischen Datenlage vergleichen, um ein Gefühl für das Problem zu erhalten. Die Gesamtverschuldung der USA (Staat und Private) ist nach dem Ersten Weltkrieg sehr stark angestiegen und insgesamt auf 260 Prozent des BIP geklettert. Der Preis dafür war die Große Depression, in der breite Bevölkerungsschichten verarmten. Vorteil der Großen Depression war aber zumindest, dass es auch bei den Schulden zu einer Bereinigung kam. Die Verschuldungsquote der US-Gesellschaft sank von 260 auf etwa 130 Prozent des BIP – im gleichen Ausmaß reduzierten sich natürlich auch die Forderungen. Von dieser tiefen Basis aus konnten wieder neue Schulden gemacht werden, die Wirtschaft wurde entfesselt. Die US-Gesellschaft konnte es sich leisten, hohe Zinsen zu bezahlen. Ab den 1980er-Jahren (Reagan) stiegen die Schulden schnell. Bis 2007 erreichte die Schuldlast etwa 375 Prozent (!) des BIP. Die Große Rezession 2008/2009 sorgte dafür, dass die Schuldlast auf etwa 345 Prozent fiel. Von einer Bereinigung wie zur Zeit der Großen Depression kann also in keiner Hinsicht gesprochen werden, dafür fielen auch die Folgen der jüngsten Finanzkrise ganz

Es ist unwahrscheinlich, dass sich an der Schuldlast in Europa, Japan oder den USA in nächster Zukunft etwas signifikant ändern wird.

erheblich geringer als in den 1930er-Jahren. Derzeit befinden wir uns bei einer Gesamtschuldlast von ca. 350 Prozent des BIP. Würden die Renditen kräftig steigen, könnten die Schuldner angesichts dieser Zahlen die Zinsen nicht mehr bedienen. Es ist unwahrscheinlich, dass sich an der Schuldlast in Europa, Japan oder den USA in nächster Zukunft etwas signifikant ändern wird. Die demografische Entwicklung ist vorgezeichnet (Menschheitskatastrophen wie große Kriege einmal ausgeschlossen). Insofern ist es wahrscheinlich, dass die realen (!) Renditen auf den Rentenmärkten auf in historischem Vergleich unterdurchschnittlichen Niveaus bleiben dürften. Deshalb rät die Schoellerbank Anlegern tendenziell zu Sachwerten. Allerdings lauert im Immobilienbereich der Fiskus. In der Vergangenheit wurden gröbere staatliche Finanzierungsprobleme schon oft durch die Einführung hoher Immobiliensteuern – auf Kosten der Immobilienbesitzer – gelöst.



Bei Wertpapierdepots ist das schwierig, weil die Eigentümer mobil sind, was ihren Devisenstatus angeht und ihre Wertpapierdepots – im Gegensatz zu ihren Grundstücken – gegebenenfalls mit ins Ausland nehmen können.

Strategisch setzen wir auf Aktien

Im Aktienbereich erachtet die Schoellerbank die historisch erreichten Renditen, die sich auch über noch wesentlich längere Zeiträume bestätigen, im globalen Maßstab auch für die Zukunft durchaus für plausibel. Dabei erwarten die Analysten der Schoellerbank für den asiatischen Raum derzeit über der historischen Norm liegende Renditen und in den USA eine deutlich unter der Norm liegende Performance. Das hat in erster Linie mit der unterschiedlichen Bewertung der beiden genannten Märkte zu tun. Aus taktischer Sicht ist es natürlich wichtig, ob man sich eher in einem möglichen zyklischen Aktien-Hoch (vermutlich USA) oder Aktien-Tief (vermutlich Asien) befindet. Um das herauszufinden, stützt sich die Schoellerbank auf zahlreiche Bewertungsmethoden. Vor allem kommen für diesen Zweck Sentiment-Indikatoren in Frage. Diese zeigen, wie die Stimmung der Anleger gerade ist. Das ist schwieriger herauszufinden, als es zunächst den Anschein hat. Die Analysten der Schoellerbank werten dazu insgesamt über 90 Sentiment-Indikatoren aus. Bedeutend wichtiger ist aber, die richtigen strategischen (sprich langfristigen) Entscheidungen für eine Anlage zu treffen. Historisch kann man festhalten, dass nur an ganz wenigen Punkten in der Geschichte Aktienanlagen aus strategischer Sicht falsch waren. Wenn man Einzelmärkte wie die Nasdaq oder den Neuen Markt 1999 oder Japan 1989 einmal außen vor lässt, war das eigentlich mit 1928-1929 nur einmal der Fall. An diesen Punkten gab es sehr ungewöhnliche Bewertungsmuster (Nasdaq und NIKKEI KGV-Bewertungen von über 100, breiter US-Markt 1929 Shiller KGV über 30). Aktienmärkte sollte man aus dieser empirischen Erfahrung heraus also aus strategischer Sicht nur meiden, wenn man diese ungewöhnlichen Bewertungsmuster vorfindet.

Leider schlägt dieser Aspekt bei Wertpapierdepots in Europa und Asien – im Gegensatz zu den USA – noch viel zu wenig durch. In Europa zählen nur rund acht bis 15 Prozent der Bevölkerung zu

Historisch kann man festhalten, dass nur an ganz wenigen Punkten in der Geschichte Aktienanlagen aus strategischer Sicht falsch waren.

Aktionären. In diesem Punkt ist sicherlich noch reichlich Aufklärungsbedarf vorhanden. Die in dieser Analyse vorgetragenen empirischen Ergebnisse decken sich auch mit theoretischen Überlegungen von Finanzwissenschaftlern. Eine Eigenmittelveranlagung (Aktien) sollte deshalb eine Fremdmittelaufnahme theoretisch schlagen, weil ein Unternehmer oder der Vorstand einer AG nur dann einen Kredit oder eine Anleihe aufnimmt, wenn er davon überzeugt ist, mit der folgenden Investition (z. B. die Errichtung einer neuen Fabrik etc.) eine höhere Rendite für das Unternehmen (das dem Aktionär gehört) zu erreichen, als er der Bank oder dem Anleiheninvestor an Zinsen bezahlen muss. Ein einzelner Kaufmann wird sich diesbezüglich gelegentlich täuschen, in Summe treffen die Unternehmer aber natürlich die richtigen Entscheidungen. Theoretisch sollte sich folglich Eigenkapital höher verzinsen als Fremdkapital. Genau das zeigt sich auch in der angestellten statistischen Betrachtung.

Christian Fegg

*Es handelt sich hier um eine Marketingmitteilung.
Bitte beachten Sie den Hinweis auf Seite 2*



© Pressmaster/shutterstock.com

“ Management statt Verwaltung: Professionalisierung bei Unternehmensstiftungen ”

Die Stiftung hat sich für viele Familienunternehmen als interessante Konstruktion zur Zukunftssicherung etabliert. Doch die Mehrzahl der Stiftungen, die Unternehmensbeteiligungen halten, ist auf die Zeit nach dem Rückzug des Stifters und die damit verbundenen Herausforderungen nicht adäquat vorbereitet. Es braucht ein professionelles Stiftungsmanagement.

Die (volkswirtschaftliche) Bedeutung der Privatstiftung

Seit Einführung des Privatstiftungsgesetzes 1993 (PSG) wurden in Österreich etwa 3.300 Privatstiftungen errichtet, davon sind rund 200 rein gemeinnützig tätig. Knapp zwei Drittel der Stiftungen halten Unternehmensbeteiligungen, rund 3.500 österreichische Unternehmen befinden sich im Eigentum bzw. Miteigentum von Stiftungen. Rund 80 der 100 größten österreichischen Familienunternehmen sollen direkt oder indirekt im Eigentum von Stiftungen stehen.

Diese Zahlen belegen eindrucksvoll die Bedeutung der Privatstiftung als Eigentümerin von (ehemaligen) Familienunternehmen und damit auch die Verantwortung, die Stiftungen für den Wirtschaftsstandort Österreich tragen: Sofern es künftig nicht zu – derzeit nicht absehbaren – Veränderungen kommt, wird die Privatstiftung für die nächsten 100 Jahre die dominierende

Eigentumsform von bedeutenden (ehemaligen) Familienunternehmen bleiben. Aufgrund der Tatsache, dass die Privatstiftung selbst eigentümerlos ist, sind auch die im Eigentum von Stiftungen stehenden Unternehmen wirtschaftlich betrachtet mittelbar eigentümerlos.

Aus diesem Blickwinkel wird es sowohl für das einzelne Unternehmen als auch aus volkswirtschaftlicher Sicht für den Wirtschaftsstandort Österreich entscheidend sein, Stiftungen so zu gestalten und zu führen, dass sie ihre Rolle als professionelle und verantwortungsvolle unternehmerische Eigentümerinnen von Unternehmen wahrnehmen können. Vereinfacht gesagt: Die Stiftung soll ein guter Hort für das Unternehmen sein.

Bemerkenswert ist, dass knapp 60 % der Stiftungsurkunden seit der Errichtung der Stiftung niemals adaptiert und weiterentwickelt worden sind, obwohl die Mehrzahl der Stiftungen vor mehr als 14 Jahren errichtet worden ist und sich in dieser Zeit



© Pressmaster/shutterstock.com

naturgemäß sehr viel in der Unternehmens- und Familiensphäre als auch in der Gesetzgebung und Judikatur verändert hat. Dies zeigt einmal mehr den Reparatur- und Weiterentwicklungsbedarf auf, den viele Stiftungen zu verzeichnen haben.

Die zahlreichen und ausführlichen Publikationen und Diskussionen zur Privatstiftung beschränkten sich in den letzten 20 Jahren im Wesentlichen auf rechtliche und steuerliche Aspekte. Interessanterweise gibt es trotz der angeführten (volks-)wirtschaftlichen Bedeutung kaum Literatur oder Diskussionen über die Anforderungen an ein professionelles Stiftungsmanagement bei Unternehmensträgerstiftungen. Die Frage, wie die Stiftung gestaltet und geführt werden soll, um eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung für die nächsten 100 Jahre sicherzustellen, kam und kommt bei vielen Stiftungskonstruktionen zu kurz.

Die Anforderungen an ein professionelles Stiftungsmanagement

Mit der Errichtung der Stiftung überträgt der Stifter sein Vermögen (z. B. eine Unternehmensbeteiligung) auf die Stiftung. Über das Änderungs- und Widerrufsrecht besteht in jenen Fällen, in denen sich der Stifter diese Rechte vorbehalten hat, auch nach Errichtung ein gewisser Einfluss des Stifters auf die Stiftung. Weiters kann der Stifter sich als Beirat bestimmte Gestaltungsrechte vorbehalten bzw. auch als Vorstandsmitglied tätig sein und somit auf die Stiftung direkt Einfluss nehmen. In der Praxis ist jedoch kaum ein Stifter als Vorstand anzutreffen, da die Unvereinbarkeitsbestimmung des § 15 Abs. 2 Privatstiftungsgesetz in diesem Fall die Begünstigtenstellung des Stifters und seiner Angehörigen ausschließt.

Bei vielen Stiftungen ändert sich nach deren Errichtung im „gelebten Alltag“ sowohl für den Stifter als auch für die betroffenen Unternehmen zunächst in aller Regel wenig: Der Stifter führt die Stiftung de facto überwiegend selbst quasi auf Zuruf. Der Stiftungsvorstand setzt in dieser Konstellation die Stifterwünsche entsprechend um und nimmt somit primär eine Umsetzungs- und Kontrollfunktion wahr. Dabei befinden sich Stifter und Vorstand häufig auf einer gefährlichen Gratwanderung: Der Vorstand hat die Stiftung zu verwalten und zu vertreten und für die Erfüllung des Stiftungszweckes zu sorgen. Entscheidend ist daher, dass der Stiftungsvorstand die entsprechenden Handlungen setzt, um keine

Aufgrund der Tatsache, dass die Privatstiftung selbst eigentümerlos ist, sind auch die im Eigentum von Stiftungen stehenden Unternehmen wirtschaftlich betrachtet mittelbar eigentümerlos.

nachteiligen Konsequenzen, die bis zur Nichtigkeit des jeweiligen Geschäftes führen können, zu riskieren.

Die Situation ändert sich jedoch dann gravierend, wenn der Stifter seine unternehmerische Rolle in der Stiftung bzw. den Beteiligungsunternehmen – vielleicht sogar plötzlich – nicht mehr wahrnehmen kann. Mit dem Abgang des Stifters (sei es durch Tod oder andere Gründe wie schwere Krankheit) fällt häufig auch die zentrale unternehmerische Kraft weg, und der Stiftungsvorstand muss in der Lage sein, selbst unternehmerische und strategische Entscheidungen zu treffen bzw. derartige Fragestellungen profund zu beurteilen. Ist die Stiftung darauf nicht vorbereitet bzw. der Stiftungsvorstand dafür nicht geeignet, droht eine reine „Verwaltung“ des Unternehmens und des restlichen Stiftungsvermögens mit Erstarrungstendenzen. Viele Stifter sind sich der weitreichenden Konsequenzen, die der Übergang der tatsächlichen Unternehmerverantwortung für die Beteiligungsgesellschaft auf den Stiftungsvorstand nachhaltig mit sich bringt, in ihrer Tragweite für das Unternehmen nicht bewusst.

Solange der Stifter lebt – vorausgesetzt, er hat sich ein Änderungs- bzw. Widerrufsrecht bedungen – kann er die Stiftung gestalten, weiterentwickeln und auf die Zukunft vorbereiten. Diese Zeit gilt es zu nutzen.

Ausgangspunkt für die Bestimmung der Anforderungen an die Stiftung bildet die Kernfrage, welche Rahmenbedingungen und welches Eigentümerprofil ein Unternehmen benötigt, um sich nachhaltig erfolgreich zu entwickeln. Oft ist es interessant, einen Blick in die Entwicklungsgeschichte des Unternehmens zu werfen: Was oder wer hat das Unternehmen erfolgreich gemacht? Wie ist es gewachsen? Welche Entscheidungen waren für den Erfolg ausschlaggebend? Wie ist man mit unter-

nehmerischen Chancen und Risiken umgegangen? Welche persönlichen Kompetenzen des Unternehmers bzw. Eigentümers waren für den Erfolg entscheidend?

Häufig wird man bei Familienunternehmen Erfolgsmuster finden, die folgende Elemente beinhalten: starke, dynamische Führungspersönlichkeit, hohes Engagement und Verantwortungsbewusstsein (oft auch von anderen Familienmitgliedern), klare Strategie, aber dennoch – wenn notwendig – schnelle Anpassungsfähigkeit und rasche Entscheidungen, bewusstes

Solange der Stifter lebt – vorausgesetzt, er hat sich ein Änderungs- bzw. Widerrufsrecht bedungen – kann er die Stiftung gestalten, weiterentwickeln und auf die Zukunft vorbereiten.

Eingehen von (z. T. auch erheblichen) unternehmerischen Risiken sowie „Fingerspitzengefühl“.

Aus diesen Ergebnissen können die Anforderungen an die Stiftung als Eigentümerin, die die Geschicke des Unternehmens in der Zukunft wesentlich gestalten wird, gut abgeleitet werden. Bei Unternehmensträgerstiftungen wird das Management, d. h. der Stiftungsvorstand, daher unternehmerische und betriebswirtschaftliche Kompetenz, Managementenerfahrung, ausgeprägte Strategie- und Controllingkompetenz, professionelles Chancen- und Risikomanagement, Personalentscheidungskompetenz u. Ä. aufweisen müssen, um das Unternehmen bzw. die Unternehmensbeteiligungen auch nachhaltig in eine erfolgreiche Zukunft führen zu können.

Die Rolle eines Stiftungsvorstands in Bezug auf strategische Fragestellungen ist mit der Rolle des Vorstands einer strategischen Holding vergleichbar: So wird er im Rahmen des vorgegebenen Stiftungszwecks für eine Stiftungsstrategie zu



sorgen (inkl. Beteiligungsstrategie) und regelmäßig strategische Entscheidungen zu beurteilen bzw. zu treffen haben, z. B. neue strategische Ausrichtung, strategische Investitionsentscheidungen (z. B. Zu- und Verkäufe von Beteiligungen, Finanzierungsentscheidungen), Fusionen, Internationalisierungsstrategien oder auch Sanierungen und Restrukturierungen. Ebenso ist er bei wichtigen Organbestellungen in den Beteiligungsgesellschaften (insbesondere bei der Bestellung des Aufsichtsrates) gefordert.

Häufige Defizite im Stiftungsmanagement

- (Zu) geringe unternehmerische und Management-Kompetenz im Stiftungsvorstand
- Fehlende strategische Führung
- Unterentwickeltes Controllingsystem, geringe Transparenz
- Fehlende bzw. mangelnde Aufsichts- und Kontrollfunktion

Die Mehrzahl der Österreichischen Privatstiftungen und somit auch jene mit Unternehmensbeteiligungen werden von einem Stiftungsvorstand geführt, der sich nur in Ausnahmefällen aus Unternehmern bzw. Managern zusammensetzt. Zu mehr als 90 Prozent sollen Vertreter der freien Berufe (insbesondere Rechtsanwälte, Steuerberater, Notare) den Stiftungsvorstand dominieren.

Damit fehlen jedoch häufig das unternehmerische Element und auch Managementenerfahrung im Stiftungsvorstand. Insbesondere auch im Hinblick auf die Haftungssensibilität eines solchen Stiftungsvorstands entsteht daher die Gefahr, dass jene strategischen Optionen, die mit dem geringsten Risiko für den Vorstand verbunden sind, gewählt werden und nicht unbedingt jene mit den höchsten Chancen/Opportunitäten für das Unternehmen bzw. die Stiftung. Auch besteht das Risiko, dass strategische und unternehmerische Aspekte zu wenig im Fokus stehen. Dafür werden regelmäßig juristische Themenstellungen in aller Breite und Tiefe erörtert werden.

Eine aus der Stiftungserklärung abgeleitete Stiftungsstrategie mit konkreten (Performance-)Zielen für die Stiftung und deren Teilbereiche (z. B. Unternehmensbeteiligungen, Immobilienvermögen, sonstiges Vermögen, soziale/kulturelle Ziele) ist in den meisten Stiftungen nicht vorhanden. Dementsprechend ist auch eine Strategie- und Zielerreichungsevaluierung oft nicht möglich und wird daher auch nicht durchgeführt.

Ähnlich schwach sind in den meisten Stiftungen auch die Controllingsysteme entwickelt: Diese enden in der Regel auf Unternehmensebene, die Ergebnis- und Vermögensentwicklung in den einzelnen Bereichen der Stiftung wird meist nicht profund und regelmäßig erhoben und transparent dargestellt.

Neben dem Stiftungsvorstand ist lediglich der Stiftungsprüfer als zweites Organ der Privatstiftung gesetzlich zwingend vorgeschrieben. Der Stiftungsprüfer hat jedoch nur den Jahresabschluss sowie die prinzipielle Erfüllung des Stiftungszwecks zu überprüfen. Ein Aufsichtsrat ist hingegen nur für konzernleitende Privatstiftungen, oder wenn die Stiftung selbst mehr als 300 Arbeitnehmer beschäftigt, gesetzlich verpflichtend. Die Aufsichtsratsmitglieder sind vom Gericht zu bestellen. In der Praxis wird die Aufsichtsratspflicht durch entsprechende Maßnahmen vermieden, um insbesondere allfällige Arbeitnehmervertreter sowie vom Gericht bestellte Personen im Aufsichtsrat der Stiftung zu vermeiden. Ein „echter“ Aufsichtsrat mit einer Aufsichts-, Kontroll- und Beratungsfunktion ist in Österreichischen Privatstiftungen daher in der Praxis eher selten anzutreffen.

Die (freiwillige) Bestellung eines Beirats erfolgt mittlerweile in zahlreichen Stiftungen, **allerdings oftmals mit (zu) wenig professioneller externer Expertise** und zu geringen Kontroll- und Mitbestimmungsrechten. Somit fehlt häufig ein adäquates Aufsichts- und Kontrollgremium, das dem Stiftungsvorstand als Aufsichts- und Kontrollorgan, aber auch als Sparringpartner zur Seite steht.

In vielen Privatstiftungen sind – z. T. auch aufgrund (mangelnder) gesetzlicher Regelungen in der „gelebten Praxis“ – weitere

Die Mehrzahl der Österreichischen Privatstiftungen und somit auch jene mit Unternehmensbeteiligungen werden von einem Stiftungsvorstand geführt, der sich nur in Ausnahmefällen aus Unternehmern bzw. Managern zusammensetzt.

Umstände zu beobachten, die einem professionellen Stiftungsmanagement entgegenstehen können:

- Während die Vergütung für die Funktion als Stiftungsvorstand häufig sehr niedrig festgelegt wird (nicht zuletzt auch aufgrund steuerlicher Einschränkungen), ist es durchaus üblich, dass dieser Umstand durch Beratungsaufträge in der Stiftung bzw. in der Unternehmenssphäre kompensiert wird. Als Konsequenz können in der Folge „In-sich-Geschäfte“ vorliegen, die häufig einen Interessenkonflikt auslösen und eine negative Vorbildwirkung für das Management der Beteiligungsunternehmen entfalten können (insbesondere wenn der Stifter nicht mehr aktiv ist). In diesen Fällen gilt es jedenfalls, die stiftungsrechtlichen Unvereinbarkeits- und Kollisionsbestimmungen zu beachten.
- Das PSG sieht – so wie das AktG – zwar vor, dass für Mitglieder des Aufsichtsrats die Anzahl der Aufsichtsratsmandate mit zehn beschränkt ist, für den Stiftungsvorstand gibt es aber keine derartige Begrenzung der Mandatsanzahl. Auch die Bestellung des Stiftungsvorstands auf unbestimmte Zeit (manchmal

sogar auf Lebenszeit) bzw. auch ein Selbstergänzungsrecht des Stiftungsvorstands (d. h., die verbleibenden Vorstandsmitglieder bestellen bei Ausscheiden eines Mitglieds ein neues Vorstandsmitglied, und zwar ohne Mitsprache anderer Organe/Gremien) sind zwar in der Praxis üblich, jedoch mit einem hohen Gefahrenpotenzial verbunden. Wenn in derartigen Konstellationen – wie regelmäßig in der Praxis anzutreffen – auch kein Beirat eingerichtet ist, ist die Privatstiftung – und damit sowohl die Beteiligungsgesellschaften als auch die Begünstigten – dem Stiftungsvorstand ausgeliefert.

Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen

Die angeführten Problembereiche machen den Handlungsbedarf, der in zahlreichen Stiftungen besteht, deutlich. Die Mehrzahl der Stiftungen, die Unternehmensbeteiligungen halten, ist auf die Zeit nach dem Rückzug des Stifters und die damit verbundenen Herausforderungen nicht adäquat vorbereitet. Bei vielen Stiftungen werden auch die Gestaltungsmöglichkeiten zur Etablierung eines



professionellen Stiftungsmanagements zu wenig genutzt. Solange der Stifter aktiv ist, kann er die Stiftung durch entsprechende Neuregelungen in der Stiftungserklärung gestalten und auf die Eigentümerrolle besser vorbereiten (vorausgesetzt, er hat sich ein Änderungsrecht in der Stiftungserklärung vorbehalten).

In einem ersten Schritt sollte klar herausgearbeitet werden, welche spezifischen **Anforderungen** ein nachhaltig professionelles Stiftungsmanagement im jeweiligen Einzelfall erfüllen muss und wie die Stiftung geführt werden soll. Dabei wird der Stifter regelmäßig vor einem echten „Stifterdilemma“ stehen: Motiv für die Errichtung der Stiftung sind in vielen Fällen der Zusammenhalt des Vermögens und der Fortbestand des Unternehmens. Schränkt nun der Stifter die Entscheidungsspielräume des Stiftungsvorstands stark ein (wenn also z. B. das Unternehmen nicht verkauft oder fusioniert werden darf oder kein Wechsel des Unternehmensgegenstands zulässig ist), besteht die Gefahr, dass durch dieses enge Korsett auf künftige Veränderungen bzw. Herausforderungen des Marktes nicht entsprechend reagiert werden kann. Lässt der Stifter hingegen alle Gestaltungsmöglichkeiten frei, besteht die Gefahr, dass sich das Unternehmen nicht erfolgreich weiterentwickeln kann. Deshalb ist der Stifter im Regelfall gut beraten, einen weitreichenden Gestaltungsspielraum für den Stiftungsvorstand zu schaffen – denn wer weiß heute schon, welche Herausforderungen z. B. in 50 Jahren auf das Unternehmen zukommen werden. Dazu sollte der Stifter dafür Sorge tragen, dass die notwendigen Kompetenzen im Stiftungsvorstand sichergestellt sind und in der Stiftung wesentliche unternehmerische Elemente verankert werden.

Aus den Anforderungen können die notwendigen **fachlichen und persönlichen Kompetenzen des Stiftungsvorstands** abgeleitet werden. Weiters können im Zusammenhang mit dem Stiftungsvorstand beispielsweise folgende Regelungen vorgesehen werden:

- Die **Zusammensetzung des Stiftungsvorstands** sollte im Hinblick auf die erforderlichen Kompetenzen vor allem auch unter Berücksichtigung unternehmerischer Erfahrung bzw. ausgewiesener Managementkompetenz erfolgen.
- Neugestaltung der **Bestell- und Abberufungsmodalitäten**, z. B. Bestellung des Stiftungsvorstands auf bestimmte Zeit.

- Eine adäquate, möglicherweise sogar erfolgsabhängige **Bezahlung** des Stiftungsvorstands; begleitend dazu strikte „Stiftungs-Governance-Regeln“, die möglichen Interessenkonflikten entgegenwirken.

Die Etablierung eines um Experten erweiterten **Stiftungsbeirats** als zentrales Beratungs- und Kontrollorgan ist ein weiterer wichtiger Schritt zur Professionalisierung des Stiftungsmanagements. Auch hierbei ist darauf zu achten, welches Kompetenzprofil die Mitglieder aufweisen und welche Befugnisse und Mitsprachemöglichkeiten (z. B. Katalog anhöpfungspflichtiger Geschäfte, Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern) sie erhalten sollen. In diesem Zusammenhang ist auch zu bedenken, welche Kontrollrechte und Einflussmöglichkeiten den Familienangehörigen und deren Nachkommen eingeräumt werden sollen. Es empfiehlt sich daher regelmäßig, dass Begünstigte im Beirat entsprechend vertreten sind. Allerdings sollten neben den Begünstigten auch erfahrene externe Beiratsmitglieder bestellt werden.

Weiters ist die Festlegung, dass der Stiftungsvorstand regelmäßig (z. B. alle drei bis fünf Jahre) eine **Stiftungsstrategie mit Entwicklungs- und Performancezielen** zu entwickeln

Die Etablierung eines um Experten erweiterten Stiftungsbeirats als zentrales Beratungs- und Kontrollorgan ist ein wichtiger Schritt zur Professionalisierung des Stiftungsmanagements.

hat und diese dem Beirat vorgelegt werden muss, von besonderer Bedeutung. Die periodische Evaluierung der **Strategieumsetzung und Zielerreichung** sowie die Weiterentwicklung der Strategie sollten ebenfalls definiert werden. Weiters empfiehlt sich, das für die Zukunft angestrebte strategische Management- und Zielsystem von der Stiftung bis zur Unternehmensebene zu definieren, um eine Durchgängigkeit sicherzustellen. In der Stiftung ist weiters ein **modernes Controllingssystem** als Basis für operative und strategische Entscheidungen und zur

Sicherstellung der Transparenz für den Stiftungsvorstand, den Stifter, den Beirat und schließlich auch den Begünstigten einzuführen. Die Anforderungen an das Controlling einer Stiftung sind mit jenen einer gut geführten Holding bzw. eines Unternehmens vergleichbar. Eine aussagekräftige Ergebnisrechnung (inkl. Vermögensentwicklung), ein kennzahlenbasiertes Reportingsystem, die Erstellung eines Budgets und einer Mittelfristplanung, ein finanzielles und gegebenenfalls ein strategisches Zielsystem (z. B. Stiftungs-Scorecard) können dabei wertvolle Elemente eines Stiftungs-Controllingsystems sein.

Ab einem gewissen Vermögensumfang kann es für Stiftungen auch zweckmäßig sein, ein **Risikomanagementsystem**, das aufzeigt, welches Portfoliorisiko besteht, einzuführen. Darauf aufbauend können Entscheidungen zur Risikoreduktion bzw. auch zur Ausschöpfung ungenutzter Potenziale getroffen werden.

Verbindliches regelmäßiges Benchmarking der Stiftungsperformance mit den jeweiligen Teilbereichen (Unternehmensbeteiligungen, Immobilien, Wertpapiere, sonstiges Vermögen) gegenüber dem Markt bzw. der Entwicklung von anderen erfolgreichen Unternehmen in der Branche hilft, eventuelle Fehlentwicklungen und Schwachstellen zu identifizieren. Darauf aufbauend können Optimierungsmaßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Ergebnis- und Vermögenssituation abgeleitet werden.

Zur Klarstellung sei erwähnt, dass sich die genannten Anforderungen bzw. Empfehlungen auf ein professionelles Management der Stiftung selbst im Sinne einer „strategischen Holding“ beziehen. Die Ausgestaltung der Stiftung in diesem Sinne führt daher nicht zu einer umfassenden und daher unzulässigen Konzernleitung im Sinne des § 1 Abs. 2 Z 1 und 2 PSG, da der Einfluss der Stiftung nicht über strategische (Grundsatz-) Entscheidungen hinausgeht. Weder operative Entscheidungen noch die operative Führung der Beteiligungsunternehmen sollen bei der Stiftung liegen.¹⁾

Resümee

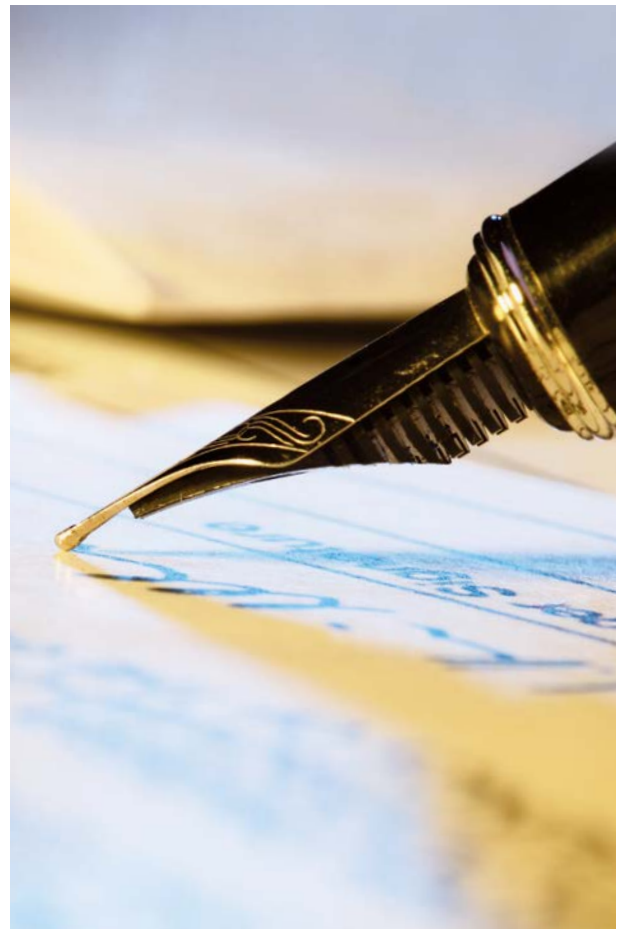
Die Privatstiftung hat sich als Eigentümerin von (ehemaligen) Familienunternehmen in vielen Fällen etabliert. Ob sich die Privatstiftung als Eigentümerin von Unternehmen bzw. Beteiligungen auch tatsächlich nachhaltig – also auch nach dem

Abtreten der Stiftergeneration – bewährt, bleibt offen. Der Erfolg der Unternehmensträgerstiftung wird maßgeblich von der unternehmerischen Gestaltung und Führung abhängig sein.

Die Praxis zeigt, dass gegenwärtig viele Stiftungen auf die Zeit nach dem Stifter (noch) nicht ausreichend vorbereitet sind. So fehlen in vielen Stiftungen unternehmerische Elemente und klare Anforderungen an das Stiftungsmanagement.

Solange die Stiftergeneration noch aktiv ist, kann in der Regel die Stiftung weiterentwickelt und auf ihre künftige Rolle vorbereitet werden. Diese Zeit gilt es zu nutzen, um die Privatstiftung auch nachhaltig zu einem Erfolgsmodell werden zu lassen – sowohl für das einzelne Unternehmen als auch für die österreichische Volkswirtschaft.

Mag. Martin Unger



© Larisa Lofitskaya/shutterstock.com

¹⁾ Vgl. OGH, 1. 12. 2005, 6 Ob 217/05p

“Schoellerbank: Stiftungskompetenz auf höchstem Niveau”

Seit dem Inkrafttreten des Privatstiftungsgesetzes ist die Schoellerbank kompetenter Partner zahlreicher Stiftungen. Von dieser langjährigen Erfahrung und dem umfassenden Wissen profitieren Kunden des Schoellerbank Stiftungsservice.

Das Schoellerbank Stiftungsservice bietet ein auf die Stiftungserklärung und den Stiftungszweck abgestelltes individuelles Leistungsspektrum an, um den speziellen Anforderungen des Stiftungsmanagements Rechnung zu tragen. Gerade der Implementierung konkreter Anlagekonzepte zur Umsetzung des Stiftungszweckes kommt dabei im Hinblick auf Änderungen der Marktbedingungen besondere Bedeutung zu. Der Fokus aller Entscheidungen liegt auf dem langfristigen Kapitalerhalt.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für (Privat-)Stiftungen wurden durch zahlreiche Gesetzesänderungen und angesichts kontroversieller Judikatur immer komplexer. Die Beratung und Betreuung von (Privat-)Stiftungen erfordert daher zunehmend ein spezialisiertes Wissen insbesondere in den Themenbereichen Recht, Steuern, Gestionierung von Konten und Depots und Investmentlösungen für Stiftungen.

Das Schoellerbank Stiftungsservice bietet bei folgenden Themen umfassende Unterstützung:

- Beratung vor und im Rahmen der Gründung einer Österreichischen Privatstiftung, Bundes- und Landesstiftung
- Zugang zu einem Netzwerk namhafter nationaler und internationaler Experten

- Vermögensstruktur- und Liquiditätsbetrachtung hinsichtlich spezieller Anforderungen von Stiftungen
- Anfertigung einer Wertpapierstrukturanalyse über das gesamte Wertpapierportfolio
- Angebot von Basis- und Spezialprodukten
- Erstellung von individuellen Veranlagungskonzepten unter Berücksichtigung einer „open architecture“
- Fachunterlagen:
 - Stiftungsbroschüre: Ausführliche Darstellung der zivilrechtlichen bzw. steuerrechtlichen Aspekte und des Veranlagungsmanagements einer Privatstiftung
 - Stiftungsbrief: Regelmäßige Informationen über aktuelle Stiftungsthemen, Aufzeigen von Änderungsbedarf (Gesetzesänderungen, Judikatur etc.)
- Fachveranstaltungen (Vorträge, Kaminabende und Stiftungstagen)

Die Stiftungsspezialisten im Bereich Wealth Advisory Services unterstützen mit ihrer Expertise die Kundenbetreuer bei allen Themen, die Stiftungen betreffen.





Recent Document
Covers 1913-1917 and
Covers, Storage, Archive Box