

Aufsichtsrat aktuell

Fachinformation

für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

Das aktuelle Interview

- Benedikt Kommenda spricht mit Dr. Norbert Wess, LL.M., MBL

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat

- Business Judgment Rule als Sorgfaltsmaßstab für den Aufsichtsrat

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat

- Geheimhaltung und Datensicherheit für Aufsichtsräte
- Aufsichtsrat und Expansion
- Die VW-Misere – multiples Organversagen (Teil II)

Aufsichtsrats-Gala 2016

- Die AREX-Preisträger 2016

Aufsichtsrats-Workshop

- Rolle des Aufsichtsrats bei der Strategieentwicklung

Aktuelles für den Stiftungsvorstand

- Das interne Kontrollsystem einer Stiftung
- Erfüllung von Pflichtteilsansprüchen durch Privatstiftungen
- Abberufung des Stiftungsvorstands wegen eklatanter Verstöße

Literaturreisenschau



Stefan Kargl/Markus Häni

Das interne Kontrollsystem einer Stiftung

Der vorliegende Beitrag geht der Frage nach, ob und woraus sich eine Verantwortung des Stiftungsvorstands für den Aufbau eines internen Kontrollsystems (im Folgenden: IKS) ergibt.



1. EINLEITUNG

Stiftungen ein systematisches Kontrolldefizit zu unterstellen, ist unrichtig. Dass in der Praxis immer wieder Kontrolldefizite zu beobachten sind, ist vielmehr auf mangelnde Governance-Regeln bzw deren Nichtbeachtung zurückzuführen.⁽¹⁾ Es liegt in der Verantwortung des Stiftungsvorstands, ein der Größe sowie der Komplexität des Vermögens angemessenes IKS aufzubauen und dieses in der Praxis mit Leben zu füllen.⁽²⁾ Der Stiftungsprüfer hat die Funktionsfähigkeit des IKS zu prüfen.

Eine Verpflichtung zur Einrichtung eines IKS ergibt sich aus dem PSG nicht explizit. Die Notwendigkeit, ein solches aufzubauen, kann aber aus der Verantwortung des Vorstands zur Sicherstellung der Erfüllung des Stiftungszwecks und zur Einhaltung gesetzlicher Vorgaben sowie aus der Rechtsprechung abgeleitet werden.

Das IKS von Stiftungen, die zu einem wesentlichen Teil Finanzanlagevermögen verwalten, hat die Schwerpunkte im Bereich der Anlageorganisation und der Umsetzung der Anlagestrategie zu setzen.

Ist die Höhe der Zuwendungen an die Begünstigten ertragsabhängig und von überwachbaren Parametern, nämlich der pflichtgemäßen und sorgfältigen Veranlagung des Stiftungsvermögens abhängig, ist ein verfestigtes Kontrollinteresse der Begünstigten anzunehmen. Dem Stiftungsvorstand ist dabei umso mehr zu empfehlen, entsprechende Kontrollsysteme einzurichten.

Im Folgenden wird zunächst untersucht, ob und woraus sich eine Verantwortung des Vorstands für den Aufbau eines IKS ergibt. Danach werden drei wesentliche Bestandteile des IKS einer hauptsächlich Finanzanlagevermögen verwaltenden Stiftung beleuchtet: Anlageorganisation, Überwachung und Kontrolle sowie Berichterstattung. Ein umfassendes Investment Controlling deckt diese Bereiche und damit wesentliche Teile eines IKS ab.

2. VERANTWORTUNG DES VORSTANDS

Zu den Hauptverantwortlichkeiten des Stiftungsvorstands zählen neben der Erfüllung des Stiftungszwecks, der Einhaltung der Stiftungserklärung und der Geschäftsführung auch die Strukturierung des Stiftungsvermögens, die Überwachung der Umsetzung der Anlagestrategie sowie die Etablierung eines effizienten Berichtswesens.

Der Stiftungsvorstand hat sicherzustellen, dass die Veranlagung des Stiftungsvermögens im Sinne der Stiftungserklärung und kosteneffizient erfolgt. Interessenkonflikte sind auszuschließen.

Die Verantwortung der operativen Umsetzung der Anlagestrategie kann der Vorstand an einen Vermögensverwalter delegieren. Dies erfolgt in der Praxis auch regelmäßig. In diesem Fall haftet der Vorstand für das Auswahlverschulden. Ein transparenter und dokumentierter Prozess der Ausschreibung des Verwaltungsmandats reduziert nicht nur das Risiko, sondern führt auch zur Optimierung des Ergebnisses.

Mit der Vergabe eines diskretionären Verwaltungsmandats endet die Verantwortung jedoch nicht. Der Vorstand ist in der Folge für die Überwachung und Kontrolle der Umsetzung verantwortlich. Darüber hinaus hat er ein Berichtswesen einzurichten, das eine Gesamtvermögenssteuerung ermöglicht.

3. INTERNES KONTROLLSYSTEM

Stiftungen haben ein der Größe sowie der Komplexität des Vermögens angemessenes IKS einzurichten. Dieses ist durch den Stiftungsprüfer auf Effizienz und Effektivität zu prüfen.

Unter einem IKS versteht man die Gesamtheit aller prozessbezogenen Überwachungsmaßnahmen einer Organisation. Darin enthalten sind organisatorische Richtlinien sowie festgelegte Kontrollmechanismen und Überwachungsaufgaben. Es dient der Bewahrung des Unternehmensvermögens, der Gewährleistung der Zuverlässigkeit des Rechnungs- und Berichtswesens, der Verbesserung der Effizienz betrieblicher Abläufe und der Einhaltung der internen und externen Richtlinien und Vorschriften.

Mag. Stefan Kargl und Markus Häni betreuen als Geschäftsleiter eines unabhängigen Anbieters von Investment-Controlling-Dienstleistungen Stiftungen und institutionelle Kunden in der Schweiz, Österreich und Liechtenstein.

Mag. Stefan Kargl leitet das Büro in Wien. Er hat sich nach seiner Ausbildung zum Wirtschaftstreuhänder auf den Kapitalmarkt-bereich spezialisiert.

(1) Dazu ausführlich *Melicharek/Haberler/Widmann*, Österreichischer Governance Kodex für Privatstiftungen (2015).

(2) *Eiselsberg/Haswanter*, Rechnungslegung und Stiftungsprüfer – Anmerkungen, ZfS 2015, 117.

Das interne Kontrollsystem einer Stiftung

Bereich	Prozess
Funktionstrennung	Trennung von Ausführung (Vermögensverwaltung) und Kontrolle (Investment Controlling)
Organisatorische Regelungen	Anlagerichtlinien, Informations- und Berichtswege, Ausschüsse bzw Beiräte
Automatisierung der Kontrollen	Definierte Überwachungs- und Kontrollprozesse durch entsprechende IT-Systeme (zB Bankbelegverarbeitungs- und Finanzinformationssysteme) unterstützt
Berichtswesen	Führungsrelevante Informationen, einheitliche Bewertungen, monatliche Abstimmung der Depotwerte, Vermögenskonsolidierung (Finanz- und Sachwerte)
Frühwarnsystem	Identifikation von Risiken und Abweichungen von Mandatsvorgaben durch zeitnahe Belegkontrolle Regelmäßige Performanceberechnung und -analyse Analyse von Abweichungen zum Risikoprofil
Dokumentation	Nachvollziehbare Dokumentationen der Entscheidungen und Ergebnisse der Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen (Prüfspur)

Abbildung 1: Grundlegende Bereiche und Prozesse eines IKS im Rahmen der (Finanz-)Vermögensverwaltung einer Stiftung

Um effektive Prozesse zur Vermeidung von Risiken aufsetzen zu können, ist es zunächst erforderlich, die wesentlichen Risiken einer Stiftung im Zusammenhang mit der Vermögensverwaltung zu definieren. Folgende Risiken sind üblicherweise zu beachten:

- Die Anlagestrategie entspricht nicht der Risikofähigkeit der Stiftung.
- Die Anlagerichtlinien werden vom Vermögensverwalter nicht eingehalten.
- Die Kosten der Umsetzung der Anlagestrategie sind zu hoch (nicht marktkonform).
- Das Vermögen ist unzureichend diversifiziert (Klumpenrisiken).
- Die Anlagen sind von der Depotbank falsch kategorisiert (Verzerrung der Risikostruktur).
- Die Bewertung der Anlagen ist falsch bzw nicht aktuell.
- Gegenpartierisiken werden nicht überwacht.
- Latentes Liquiditätsrisiko durch illiquide Anlagen.
- Grundlegende Entscheidungen (zB Auswahl der Vermögensverwalter) sind mangels Dokumentation nicht nachvollziehbar.
- Unzureichende Information durch mangelhaftes Berichtswesen.

Ein IKS hat entsprechende organisatorische Strukturen zu schaffen, um die identifizierten Risiken möglichst zu vermeiden. Abbildung 1 fasst grundlegende Bereiche und Prozesse eines IKS im Rahmen der (Finanz-)Vermögensverwaltung einer Stiftung zusammen.

Die Instrumente eines umfassenden Investment Controllings decken die wesentlichen Anforderungen an das IKS einer Stiftung ab.

4. ANLAGEORGANISATION

Eine an die Bedürfnisse und Anforderungen der Stiftung ausgerichtete Anlageorganisation bildet die Basis eines effizienten IKS. Investment Controlling kommt dabei eine beratende Funktion zu, mit dem Ziel, die Grundlage für eine professionelle Bewirtschaftung des Vermögens zu schaffen.

Die Themenstellungen im Bereich der Anlageorganisation sind vielfältig. In der Praxis sind die folgenden Punkte regelmäßig zu beachten:

- Erstellung von Anlagerichtlinien;
- Ausschreibung von Verwaltungsmandaten;
- Gestaltung der Verwaltungsverträge;
- Aufbau des Berichtswesens;
- Einrichtung von Gremien (zB Anlageausschuss).

Anlagerichtlinien bilden die Basis für die anschließende Überwachung und Kontrolle der Umsetzung der Anlagestrategie. Sie sollten einerseits Spielraum für die Umsetzung der Strategie lassen, aber gleichzeitig hinreichend genaue Vorgaben an die Vermögensverwalter geben, um Missverständnisse auszuschließen. Anlagerichtlinien sind vertraglich zu vereinbaren.⁽³⁾

Bei der Auslagerung der Vermögensverwaltung an externe Dienstleister sollte der Stiftungsvorstand mehrere Angebote einholen. Eine strukturierte Ausschreibung schafft nicht nur eine akkurate Grundlage für die Auswahl, sondern dient auch der Dokumentation der entscheidungsrelevanten Kriterien, um die Entscheidung *ex post* nachvollziehbar zu machen.

(3) Kargl, Die Stiftungserklärung als Reglement für die Vermögensverwaltung? Aufsichtsrat aktuell 4/2015, 27.

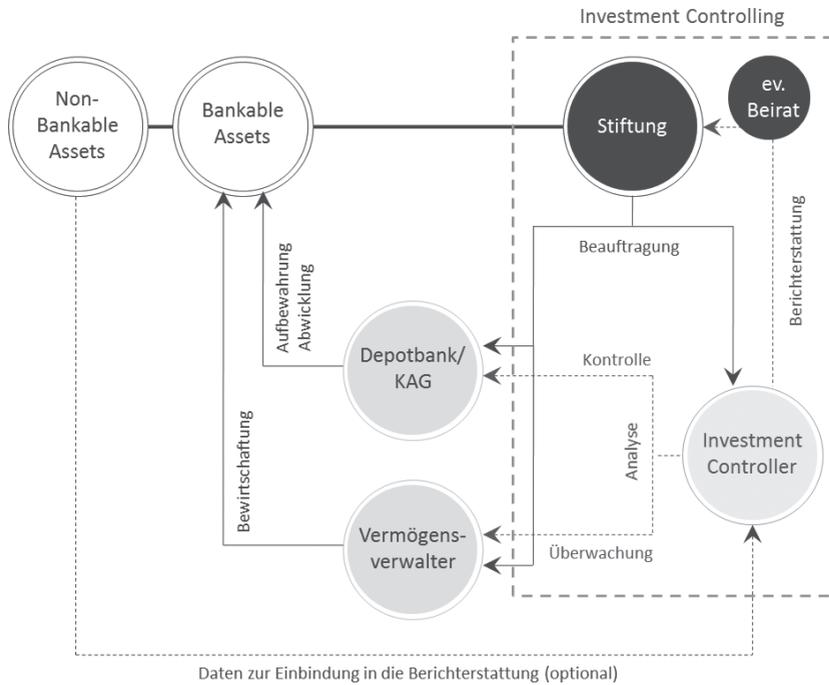


Abbildung 2: Anlageorganisationsstruktur einer Stiftung mit Investment Controlling

Bei größeren Vermögen ist zu überlegen, einen Anlageausschuss einzurichten. Dieser kann mit Mitgliedern des Vorstands, den Stiftern bzw Begünstigten sowie unabhängigen Experten besetzt werden. Dem Investment Controller kommt in der Praxis häufig die Funktion zu, als nicht stimmberechtigtes Mitglied über die Anlageergebnisse zu berichten und Auskünfte zu erteilen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass sämtliche Mitglieder über den gleichen Informationsstand verfügen. Das Risiko von Konflikten durch Informations- und Kontrolldefizite kann dadurch maßgeblich verringert werden.

Bei den Verträgen mit den Vermögensverwaltern ist darauf zu achten, dass im Interesse der Stiftung entsprechende Regelungen für die Annahme von Zuwendungen (Bestandsprovisionen, Retrozessionen oder andere geldwerte Vorteile) durch die Vermögensverwalter getroffen werden. Derartige Zuwendungen sollten grundsätzlich ausgeschlossen werden.

Abbildung 2 zeigt ein Beispiel für die Anlageorganisation einer Stiftung, in der das IKS (Überwachung, Kontrolle, Berichterstattung) in Bezug auf die Verwaltung des Finanzanlagevermögens durch den Investment Controller erfolgt.

5. ÜBERWACHUNG UND KONTROLLE

Dass beim Vorstand auch (oder insbesondere) bei Vergabe eines diskretionären Verwaltungsmandats die Verantwortung zur Überwachung und Kontrolle der Umsetzung der

Anlagestrategie verbleibt, wird in der Praxis oftmals vernachlässigt. Eine fortlaufende Überwachung reduziert Haftungsrisiko und Kosten. Das Ergebnis wird insgesamt optimiert. Zweckmäßigkeit und Sparsamkeit als Grundsätze des Handelns eines Stiftungsvorstands werden dadurch unterstützt.

Die Aufteilung der Kosten in direkte (Verwaltungsgebühren, Spesen etc) und indirekte (Fondskosten, Margen bei strukturierten Produkten und Devisengeschäften etc) schafft Transparenz und ermöglicht aussagekräftige Vergleiche. Insbesondere die indirekten Kosten werden vielfach unterschätzt. Deren negative Auswirkung auf die erzielte Rendite ebenso. Der Kontrolle der indirekten Kosten, die aus den Belegen nicht erkennbar sind, sollte daher besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Die bloße Verbuchung der Geschäftsfälle ist nicht ausreichend. Um die Marktkonformität von Transaktionen (Kauf bzw Verkauf von Fonds, Aktien, Anleihen, Derivaten etc) prüfen zu können, sind Know-how sowie eine entsprechende technische Infrastruktur (Bankbelegverarbeitungs- und Finanzinformationssysteme) erforderlich.

Die Einhaltung der Anlagerichtlinien ist nicht stichtagsbezogen *ex post*, sondern fortlaufend zu überwachen. Risiken aus mangelnder Diversifikation oder der Bonität einer Gegenpartei ebenso. Das Anlageresultat ist mithilfe von Vergleichsindizes (*benchmarks*) und *Peer-group*-Vergleichen (zumindest halbjährlich) einer periodischen Qualitätskontrolle zu unterziehen.

6. BERICHTERSTATTUNG

Das Berichtswesen hat sich an den Bedürfnissen der Berichtsempfänger zu orientieren. Die Berichte haben die wesentlichen führungsrelevanten Informationen zu enthalten, damit der Vorstand bzw Beirat seine Entscheidungen auf einer informierten Basis treffen kann. Der Investment Controller hat die Daten so aufzubereiten, dass ein rascher Überblick und eine objektive Beurteilung der Ergebnisse möglich sind.

In der Praxis enthalten Berichte von Vermögensverwaltern eine Vielzahl von Informationen, die eine rasche Orientierung und eine Beurteilung der Leistung der Vermögensverwalter erschweren. Sind mehrere Vermögensverwalter beauftragt, unterscheiden sich die Berichte regelmäßig im Aufbau und der Aufbereitung der Information. Bewertungen der Anlagen und Methodik der Renditeberechnung können abweichen.

Aufbau, Inhalt und Periodizität der Berichte sind abhängig von der Komplexität und Größe

Das interne Kontrollsystem einer Stiftung

des Vermögens sowie den Bedürfnissen der Berichtsempfänger (zB Stifter, Begünstigte, Vorstand, Beirat). Üblicherweise enthalten Investment-Controlling-Berichte folgende Elemente:

- *Performance-Analyse*: Attributionsanalyse auf Ebene der Anlageklassen, *Benchmark- und Peer-group*-Vergleiche;
- *Risikoanalyse*: Vermögensallokation, Risikokennzahlen;
- *Compliance und Kosten-Analyse*: Einhaltung der Anlagerichtlinien, Analyse der direkten und indirekten Kosten, Marktkonformität der Transaktionen;
- *Gesamtvermögensanalyse*: Konsolidierung mehrerer Depots, Integration von Sachwerten (zB Immobilien, Beteiligungen, Kunst).

Der Compliance-Bericht dient auch als Grundlage für die Prüfungshandlungen des Stiftungsprüfers. Aus dem Bericht ist abzuleiten, inwieweit die Anlagerichtlinien eingehalten wurden und die Veranlagung sparsam und zweckmäßig erfolgt ist.

Die konsolidierte Darstellung von Finanzanlagevermögen und Sachwerten ermöglicht einen Gesamtvermögensüberblick und stellt ein wesentliches Steuerungsinstrument für die Entscheidungsträger dar.

7. ZUSAMMENFASSUNG

IKS sollen die Risiken einer Organisation reduzieren. In einer Finanzvermögen verwal- tenden Stiftung kommt der Ausgestaltung der Anlageorganisation sowie der Umsetzung der Anlagestrategie eine hohe Bedeutung zu. Die Funktionen von Investment Controlling (Beratung bei der Gestaltung der Anlageorganisation, laufende Überwachung und Kontrolle der Um- setzung der Anlagestrategie sowie Berichter- stattung) decken wesentliche Bereiche des IKS einer Stiftung ab. Dadurch wird der Vorstand in seiner Verantwortung der Überwachung entlas- tet und kann sich verstärkt strategischen Frage- stellungen der Stiftung widmen.

IMPRESSUM

Aufsichtsrat aktuell

Fachinformation für
die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen
und Stiftungen

Ausgabe 6/2016

Redaktion

Hon.-Prof. Dr. Leo Chini
E-Mail: ARaktuell@lindeverlag.at

Redaktionsbeirat

RA Dr. Nikolaus Arnold,
Dr. Josef Fritz,
Dr. Erhard Grossnigg,
RA Dr. Herbert Hohegger,
Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss

Medieninhaber, Herausgeber und
Medienunternehmen

Linde Verlag Ges.m.b.H.,
A-1210 Wien, Scheydgasse 24;
Telefon: 01/24 630 Serie,
Telefax: 01/24 630-23 DW,
E-Mail: office@lindeverlag.at;
http://www.lindeverlag.at

DVR 0002356.

Rechtsform der Gesellschaft: Ges. m. b. H.,
Sitz: Wien

Firmenbuchnummer: 102235x
Firmenbuchgericht: Handelsgericht Wien,
ARA-Lizenz-Nr. 3991
Gesellschafter: Axel Jentzsch,
Mag. Andreas Jentzsch
Geschäftsführer: Mag. Klaus Kornherr

Erscheinungsweise

Erscheint sechsmal jährlich.

Bezugspreise

Jahresabonnement 2016
(Print und online) 160,- €
zuzüglich MwSt. und Versandkosten.
Einzelheft 2016 31,82 €
zuzüglich MwSt. und Versandkosten.

Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das Abonnement automatisch zu den jeweils gül- tigen Konditionen ein Jahr weiter. Abbestel- lungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. No- vember schriftlich erfolgen.

Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher Bewilligung des Verlages gestattet. Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Fachzeitschrift trotz sorg- fältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Verlages, der Redak- tion oder der Autoren ausgeschlossen ist.

Mit der Einreichung seines Manuskriptes räumt der Autor dem Verlag für den Fall der Annahme das übertragbare, zeitlich und örtlich unbeschränkte ausschließliche Werk- nutzungsrecht (§ 24 UrhG) der Veröffentli- chung in dieser Zeitschrift ein, einschließlich des Rechts der Vervielfältigung in jedem technischen Verfahren (Druck, Mikrofilm etc.) und der Verbreitung (Verlagsrecht) so- wie der Verwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, des Rechts der Ver- vielfältigung auf Datenträgern jeder Art, der Speicherung in und der Ausgabe durch Da- tenbanken, der Verbreitung von Vervielfälti- gungsstücken an die Benutzer, der Sendung (§ 17 UrhG), sonstigen öffentlichen Wieder- gabe (§ 18 UrhG) sowie der öffentlichen Zur- verfügungstellung, insbesondere über das Internet (§ 18a UrhG). Gemäß § 36 Abs. 2 UrhG erlischt die Ausschließlichkeit des ein- geräumten Verlagsrechts mit Ablauf des dem Erscheinen des Beitrages folgenden Kalen- derjahres; dies gilt für die Verwertung durch Datenbanken nicht.

Anzeigenverkauf und -beratung

Gabriele Hladik, Tel.: 01/24 630-19
E-Mail: gabriele.hladik@lindeverlag.at

ISSN 1813-6923

Herstellung

jentzsch⁺
wir müssen einfach drucken

Druckerei Hans Jentzsch & Co. GmbH

1210 Wien, Scheydgasse 31, Tel.: 01/2784216-0; office@jentzsch.at; mehrfach umweltzertifiziert – www.jentzsch.at

Aufsichtsrat aktuell- JAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG**
UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD

AKTION
JETZT 20%
GÜNSTIGER!



BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle Exemplare

Aufsichtsrat aktuell-Jahresabo 2017 inkl. Online Zugang und App
(13. Jahrgang 2017, Heft 1-6)

EUR 136,-
Statt EUR 170,-

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma Kundennummer

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort E-Mail

Telefon (Fax) Newsletter: ja nein

Datum/Unterschrift

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

Linde Verlag Ges.m.b.H.
Scheydgasse 24
PF 351, 1210 Wien
Tel: 01 24 630-0
Bestellen Sie online unter
www.lindeverlag.at
oder via E-Mail an
office@lindeverlag.at
oder per Fax
01/24 630-53