

# Stiftung & Sponsoring

Sonderausgabe 2015

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing

DAS FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN  
– PHILANTHROPIE-HUB IM HERZEN EUROPAS

## GESPRÄCH

Hans Brunhart zur Chance Liechtensteins, sich international als führender, innovativer Standort für Gemeinwohl und Nachhaltigkeit zu positionieren

## AKTUELLES

Die zu Jahresbeginn eingeführte „PCC“ erlaubt die Aufteilung einer Dachstiftung in strikt getrennte, jeweils haftungsbeschränkte Segmente

## SCHWERPUNKT

Mit neuem Stiftungsrecht und ausgewogenem Kontrollsysteem entwickelt sich das Fürstentum zu einem attraktiven Platz moderner Philanthropie

# INVESTMENT CONTROLLING

## Ein Instrument zur Risiko- und Haftungsbegrenzung für Vorstände gemeinnütziger Stiftungen

von Jürg Meier, Schaan

**Im Zuge der Finanzmarktkrise haben nicht nur die Schadensfälle im Zusammenhang mit der Vermögensveranlagung an Zahl und Höhe zugenommen, es sind auch die daraus resultierenden Haftungsrisiken für die verantwortlichen Organe deutlich gestiegen.**

Insbesondere wenn es sich – wie bei gemeinnützigen Stiftungen – um treuhänderisch zur Verwaltung überlassenes Vermögen handelt, ist seitens der Organe höchste Sorgfalt angebracht. Investment Controlling unterstützt bei der Planung, Kontrolle und Steuerung der Vermögensveranlagung. Es schafft Transparenz und trägt als Frühwarnsystem entscheidend zur Reduktion von Risiko und Haftung aus der Vermögensveranlagung bei.

### WARUM INVESTMENT CONTROLLING?

Spätestens mit den heftigen Verwerfungen an den Kapitalmärkten nach dem Konkurs der US-amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers ist die Verunsicherung privater und institutioneller Anleger spürbar gestiegen. Die zunehmende Komplexität von Finanzprodukten mit versteckten Risiken und Kosten hat dabei nicht unwe sentlich zu dieser Krise beigetragen. Zudem reagieren Finanzmärkte teilweise heftig auf Überraschungen.

Als Beispiel können die Aufhebung des Euro-Mindestkurses durch die Schweizerische Nationalbank 2015 oder auch der Flash Crash im Jahr 2010 genannt werden. Die Währungshüter und Finanzmarktaufsichten tun ihr Bestes, die Folgen der Finanzkrise abzufedern. Die Liquiditätsspritzen der Zentralbanken verzerrn jedoch die Finanzmärkte und drücken die Zinsen teilweise bereits in den negativen Bereich. Die Regulatoren ihrerseits setzen mit neuen Gesetzen und Regeln Bandbreiten und versuchen die Marktakteure besser zu kontrollieren. Dieses Umfeld erhöht die Anforderungen an die für die Vermögensanlage zuständigen Entscheidungsträger.

Um mögliche Haftungsrisiken zu minimieren, ist eine Professionalisierung der Prozesse im Rahmen der Vermögensbewirtschaftung notwendig. Investment Controlling unterstützt bei der Festlegung der optimalen Anlageorganisation, der Auswahl der geeigneten Vermögensverwalter, überwacht die Implementierung der Anlagestrategie, gewährleistet die laufende Überwachung und Kontrolle der Anlagetätigkeit und sorgt für ein empfängerorientiertes Berichtswesen.



### OBJEKTIVITÄT UND UNABHÄNGIGKEIT ALS VORAUSSETZUNG

Bei der Vermögensbewirtschaftung stehen der Optimierung der Anlagerenditen die Ertragsmaximierungsabsichten von Banken und Vermögensverwaltern gegenüber. Dies führt unvermeidlich zu Interessenkonflikten, die durch aufsichtsrechtliche Regelungen wie z.B. die Europäische Richtlinie „Markets in Financial Instruments Directive“ (MiFID) nur zum Teil beseitigt werden können. Obwohl die unterschiedlichen Interessen erkennbar und dem Anleger auch bewusst sein sollten, werden die Auswirkungen in der Praxis oft unterschätzt. Um tatsächlich ausschließlich im Interesse des Kunden agieren zu können, ist die vollständige Unabhängigkeit und Objektivität des Investment Controllers eine unabdingbare Voraussetzung.

Die Grundlage einer nachhaltig erfolgreichen Veranlagung wird mit der Wahl der geeigneten Anlageorganisation gelegt. Dem Investment Controller kommt bei der Definition der Anlagerichtlinien, der Investmentstrategie sowie des Überwachungskonzeptes und der Berichtswege eine beratende Funktion zu.

Die operative Umsetzung der Anlagestrategie wird in der Praxis in vielen Fällen – nicht zuletzt aus Kompetenz- und Haftungsgründen – an professionelle Vermögensverwalter delegiert. Um ein optimales Ergebnis zu erzielen, kann der Investment Controller bei deren Auswahl im Rahmen einer Mandatsausschreibung Unterstützung leisten. Den Bewerbern sind klare Ziele und die wesentlichen Kriterien der Veranlagung vorzugeben. Die Auswahl hat aufgrund objektiv nachvollziehbarer Kriterien zu erfolgen und ist zu dokumentieren. Bei der Ausgestaltung der Verträge ist auf die Formulierung eindeutiger und zielerorientierter Aufträge zu achten, um anschließend im Rahmen der Vermögensanlage eine klare Grundlage für die laufende Kontrolle sicher zu stellen.

### DIE RICHTIGEN FRAGEN STELLEN

Die Überwachung der auftragskonformen Umsetzung der Anlagestrategie und die Kontrolle der Abrechnungen stellen eine Kerntätigkeit des Investment Controllers dar. Neben der Unabhängigkeit erfordert die Ausübung dieser Funktion fachspezifisches Wissen und langjährige Erfahrung, eine

entsprechende professionelle Infrastruktur und ein ständiges kritisches Hinterfragen.

Der Investment Controller überwacht insbesondere

- die Einhaltung der Anlagerichtlinien und Anlagerestriktionen,
- die Diversifikation und Gegenparteirisiken,
- die Spesen- und Gebührenbelastungen,
- die Marktkonformität der Transaktionsabrechnungen und
- die indirekten Kosten der eingesetzten Finanzinstrumente (insbesondere bei Fonds, Derivaten und strukturierten Produkten).

Um Kosteneffizienz gewährleisten zu können, hat die Kontrolle der Spesen-, Gebühren- und Transaktionsabrechnungen lückenlos zu erfolgen. Hinweisen auf verdeckte Kosten ist gesondert nachzugehen. In der Praxis sind dabei v.a. folgende Punkte zu hinterfragen:

- Wurde bei der Auswahl der Investmentfonds nach einem nachvollziehbaren „Best-in-class“-Ansatz vorgegangen?
- Wie hoch ist der Anteil von Eigenprodukten und wie hoch sind ihre Gebühren?
- Gibt es Doppelbelastungen bei den Verwaltungsgebühren, z.B. durch den Einsatz von Strategiefonds?
- Werden beim Einsatz von Anlagefonds institutionelle Fondsklassen (kostenoptimiert) berücksichtigt?
- Gibt der Vermögensverwalter mögliche Rabatte und allfällige Retrozessionen ausnahmslos an den Kunden weiter?
- Ist die Verwaltungsgebühr marktkonform?
- Wird nach einem Pauschalgebühren-Modell oder transaktionsbasiert abgerechnet?

Ein leistungsfähiges Investment Controlling ermöglicht die Erfassung sämtlicher Transaktionen sowie eine Bewertung der Positionen auf täglicher Basis. Durch diese zeitnahe Überwachung und Kontrolle hat Investment Controlling die Funktion eines Frühwarnsystems und kann eventuelle Fehlentwicklungen unmittelbar aufzeigen, um entsprechende Gegenmaßnahmen rechtzeitig ergreifen zu können.

## TRANSPARENTE ENTSCHEIDUNGSGRUNDLAGE

Investment Controlling hat im Rahmen seiner Informationsfunktion den verantwortlichen Personen jene Informationen zur Verfügung zu stellen, die sie für die Steuerung des Vermögens benötigen. Dies hat zeitnah und in einem aussagekräftigen Format zu erfolgen.

In der Praxis wird die Veranlagung größerer Vermögen – zur Diversifizierung des Risikos – meist auf mehrere (Depot-) Banken und Vermögensverwalter aufgeteilt. Die Berichte von Banken bzw. Verwaltern unterscheiden sich hinsichtlich Aufbau, Inhalt und Qualität deutlich. Eine einheitliche Aufbereitung der Daten ermöglicht transparente Benchmark- und Peergroup-Vergleiche.

Darüber besteht das Gesamtvermögen neben Finanz-Vermögenswerten oft auch aus anderen Vermögensklassen (z.B. Immobilien und Kunstgegenständen). Auch diese sind – um eine Gesamtvermögenssteuerung zu ermöglichen – in die Berichterstattung mit einzubeziehen.

## KURZ & KNAPP

Die verantwortlichen Organe einer Stiftung sind für die laufende Überwachung und Kontrolle des gesamten Vermögensbewirtschaftungsprozesses zuständig. Aufgrund der steigenden Komplexität von Finanzprodukten, der hohen Volatilität an den Kapitalmärkten sowie der oftmals fehlenden Transparenz nehmen die diesbezüglichen Herausforderungen laufend zu.

Um mögliche Haftungsrisiken reduzieren zu können, empfiehlt es sich, geeignete Prozesse für die Auswahl der Vermögensverwalter und die laufende Überwachung und Kontrolle von Ertrag, Risiko und Kosten zu etablieren. Ein zeitnahe und empfängerorientiertes Berichtswesen schafft Klarheit und sorgt für eine solide und nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage. Investment Controlling bietet die dafür erforderlichen Methoden und Instrumente und leistet damit einen entscheidenden Beitrag zum Risikomanagement sowie zur Haftungsbegrenzung.

Ein unabhängiger Investment Controller versteht sich als „Sparringspartner“ des Kunden und vertritt dessen Interessen gegenüber Vermögensverwaltern und Banken im gesamten Prozess der Vermögensbewirtschaftung, stellt die Auftragskonformität sicher und schließt mögliche Interessenskonflikte von vorn herein aus. ■

## ZUM THEMA

**Häni**, Markus / **Meier**, Jürg: Anspruchsvolles Umfeld für Pensionskassen – Standortbestimmung erlaubt überlegtes Handeln, in: Schweizer Personalvorsorge 8/2012, S. 68-69

**Kargl**, Stefan: Investment Controlling in der Praxis, in: Aufsichtsrat aktuell 4/2014, S. 24-29

in **Stiftung&Sponsoring**

**Dreyer**, Matthias: Controlling – Notwendiges Instrument effizienten Stiftungsmanagements, S&S 3/2002, S. 7-10

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

**Glück**, Thomas / **Franck**, Kirein: Langfristige Risiken erkennen. Strategisches Risikomanagement bei der Anlage von Stiftungsvermögen, S&S 6/2006, S. 36-37

**Hölzer**, Sven / **Budinsky**, Ralf / **Venzke**, Uwe: Die Mischung macht den Unterschied. Innovative Strategien zur Risiko- und Ertragsoptimierung, S&S 2/2007, S. 32-34

**Saschek**, Dagmar S. / **Grouwet**, Carl: Zum systematischen Umgang mit budgetrelevanten Risiken. Risikomanagement am Beispiel einer Kulturstiftung, S&S 3/2013, S. 28-29

Jürg Meier ist Gründungspartner und Vorsitzender der Geschäftsleitung der LMM Investment Controlling AG. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung im Bereich des Private Banking, der Vermögensverwaltung und dem Investment Controlling, j.meier@lmm-ic.com, www.lmm-ic.com





## Mit Stiftung&Sponsoring immer auf dem Laufenden!

- Aktuell, anschaulich, fundiert
- Praxisbeispiele, Fachartikel, Anregungen
- Kurze, prägnante Beiträge
- Inkl. regelmäßiger Fachbeilage „**Rote Seiten**“
- Autoren aus Wissenschaft und Praxis
- Alle wichtigen Themen des Nonprofit-Bereichs
- **Alle 2 Monate (druck-)frisch auf den Tisch**

**Abonnieren Sie jetzt das führende Fachmagazin für Nonprofit-Management und -Marketing mit jeweils 6 Ausgaben pro Jahr plus Sonderausgaben zum Preis von 126,80 €**

Nachlässe für Buchhandlungen/Bibliotheken (15 %), Redaktionen / Verlage (20 %), Studierende (40 %) und für jedes weitere Abonnement (50 %)



Wir begrüßen jeden neuen Abonnenten mit einem **Gratis-Exemplar** „Die verkaufte Verantwortung: Das stille Einvernehmen im Fundraising!“ von Alexander Glück



**JA, ICH ABONNIERE S&S FÜR 1 JAHR**

NAME, VORNAME

FIRMA/INSTITUTION (falls Lieferanschrift)

STRASSE/HAUSNUMMER

PLZ/ORT

TELEFON (für Rückfragen)

EMAIL

DATUM, UNTERSCHRIFT

ZAHLUNG PER RECHNUNG  ZAHLUNG PER BANEINZUG

IBAN

BIC

Ich möchte das Abo beginnen mit der Ausgabe

**ICH BIN DER FREUNDSCHAFTSWERBER**

und erhalte auf mein bestehendes Abo für das Folgejahr einen einmaligen Jahresrabatt von 50%

NAME, VORNAME

ABO-NUMMER ODER RECHNUNGSNUMMER

DATUM, UNTERSCHRIFT

Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis acht Wochen vor Ablauf gekündigt wird. Die Bestellung kann ich binnen 2 Wochen nach Bestelldatum schriftlich beim Stiftung&Sponsoring Verlag, Bleichestr. 305, D-33415 Verl, widerrufen (Datum des Poststempels).

# Stiftung & Sponsoring

Stiftung&Sponsoring Verlag  
Bleichestr. 305 · D-33415 Verl  
Telefon (0 52 46) 92510-0  
abo@stiftung-sponsoring.de  
www.stiftung-sponsoring.de