

LERNEN AUS DER KRISE

oder

NACH DER KRISE IST VOR DER KRISE

Inhalt:

Vorwort	Seite 3
Kapitel I – der rechtliche Rahmen	Seite 4
Zivilrecht	
Kapitel II – Stiftungsvermögen	Seite 7
Wertpapiere	
Immobilien	
Unternehmen	
Wirkungsorientiertes Investieren	
Kapitel III - Organisation	Seite 15
Krisenprävention durch Erstellung eines Familienleitbilds	
Fazit	Seite 17
Die Autoren	Seite 18

Privatstiftung – Lernen aus der Krise

Seit mehr als einem Jahr berührt uns die durch SARS-CoV-2 ausgelöste "**Corona-Krise**" tagtäglich. Die Auswirkungen sind aber nicht nur im Alltag jedes einzelnen Menschen spürbar, sondern betreffen naturgemäß auch Unternehmen und Unternehmer sowie dadurch in weiterer Folge **Privatstiftungen**, die in Unternehmensstrukturen oftmals die entscheidende Leitungsfunktion innehaben. Zumal die andauernde Krise bis dato noch spürbar ist und mitunter davon ausgegangen wird, dass die COVID-19-Krise die Wirtschaft stärker treffen wird als die Finanzkrise im Jahr 2007, sind auch in Zukunft **wesentliche Auswirkungen** auf Privatstiftungen zu erwarten.

Wirft man an dieser Stelle einen Blick zurück auf das vergangene (Corona-)Jahr, so brachte die Krise Auswirkungen insbesondere auf die **Stiftung** selbst, die **Stifter**, den **Vorstand**, die **Begünstigten** und natürlich auch auf die von der Stiftung verwalteten **Assets**, insbesondere auf Unternehmensbeteiligungen oder (vermietete / gemietete) Liegenschaften, mit sich.

Die sich ergebenden **Problemstellungen** und mögliche **Lösungsansätze** sollen – auf Grund der im letzten Jahr gewonnenen Erfahrungen – im Folgenden einer ersten Nachbetrachtung unterzogen werden.

Wir decken mit diesem Leitfaden sämtliche Bereiche des Stiftungslebens ab – vom rechtlichen Rahmen über Vermögensbewirtschaftung bis hin zu organisatorischen Fragen einer Stiftung.

Von der Immobilienkrise über die Finanz(Euro)krise bis hin zu einer Pandemie. Wir wissen nicht, **hinter welchem Ereignis sich eine nächste Krise versteckt**, aber wir wissen, sie wird kommen. Ob man sich auf eine nächste Krise vorbereiten kann, ist nicht gewiss ... gewiss ist nur, dass man aus der aktuellen Krise lernen kann, damit die Stiftung eine nächste Krise leichter bewältigen kann.

Kapitel I – der rechtliche Rahmen:

Zivilrecht

Alexander Hasch

Obwohl eine regelmäßige Überprüfung der Stiftungsurkunde und -zusatzurkunde ohnehin geboten ist, um auf die jeweils aktuellen, rechtlichen Verhältnisse oder Änderungen im Familien- bzw. Begünstigtenkreis einzugehen – diesbezüglich zu empfehlen ist grundsätzlich ein Zeitraum von drei bis maximal fünf Jahren – sollte auch die Corona-Krise als Auslöser genutzt werden, um Stiftungserklärungen einer Betrachtung auf "Krisensicherheit" zu unterziehen.

Privatstiftungen sind meist auf eine langfristige Bestandsdauer ausgelegt. Krisenzeiten erfordern allerdings ein rasches und zielgerichtetes Handeln, weshalb diesbezüglich ein gewisser Widerspruch be- oder entsteht, den es – jedenfalls vorsorglich – bestmöglich aufzulösen gilt. Vor allem jene Stiftungen, die gleich zu Beginn des Inkrafttretens des Privatstiftungsgesetzes im Jahre 1993 errichtet wurden und seitdem keine oder kaum Änderungen an ihren Urkunden erfahren haben, sind mitunter den aktuellen Herausforderungen nicht mehr gewachsen.

Grund dafür sind unter anderem einerseits unflexible Veranlagungsbestimmungen, die dem Stiftungsvorstand häufig ein Festhalten an Unternehmensbeteiligungen als Doktrin vorgeben, oder andererseits überhaupt das Fehlen entsprechender Richtlinien. Auch hinsichtlich der Zuwendungsregelungen sind alte Urkunden oftmals äußerst schlicht gehalten.

Verschärft wird diese Problematik innerhalb jener Stiftungen, in denen keine änderungsberechtigten Stifter mehr vorhanden sind, somit die Stiftungserklärung "versteinert ist" und daher nur mehr dem Vorstand ein subsidiäres Änderungsrecht, unter Wahrung des Stiftungszweckes und mit gerichtlicher Genehmigung, als Reaktion auf geänderte Verhältnisse, zukommt, das allerdings nur sehr eingeschränkte Änderungen ermöglicht. Denkbar wäre unter Umständen und in Ausnahmefällen, die vorherrschende und noch andauernde Pandemie als "geänderte Verhältnisse" einzustufen, damit der Stiftungsvorstand für das Funktionieren der Privatstiftung unerlässliche Änderungen verwirklichen kann.

Auswirkungen auf den Stiftungsvorstand

Weiters wurde – vor allem zu Beginn der Krise – die Handlungsfähigkeit vieler Privatstiftungen durch Lock-Downs und Ausgangsbeschränkungen erheblich eingeschränkt.

Davon betroffen waren Sitzungen der Organe, wie Vorstands- oder Beiratssitzungen, wenn eine physische Zusammenkunft auf Grund der Regelungen in der Stiftungserklärung unumgänglich war. Zumal zwar aufgrund entsprechend (zeitlich verzögert) erlassener Sondergesetze befristete Regelungen für die Abhaltung virtueller Sitzungen geschaffen wurden, sind künftige Regelungen in der Stiftungsurkunde, wonach Sitzungen mittels elektronischer Medien einberufen und abgehalten werden können, dennoch zu empfehlen. Auch allfällige Vertretungsregelungen von verhinderten Vorstandsmitgliedern sind anzudenken.

Naturgemäß kam auf den Stiftungsvorstand in der Krise weiterer, erhöhter Handlungsbedarf zu.

Kurzfristig hatte dieser den Status der gegebenen Veranlagungen zu prüfen bzw. zu entscheiden, ob Maßnahmen im Bereich des veranlagten Kapitalvermögens notwendig sind. Auch die Werthaltigkeit von gehaltenen Immobilien bzw. die Frage, ob laufende Erträge aus Vermietung und Verpachtung durch die Krise beeinträchtigt werden, war mitunter in kürzester Zeit zu analysieren und laufend neu zu bewerten.

Die Krise führte natürlich auch zur wirtschaftlichen Schieflage mancher Beteiligungsunternehmen. Liquiditätsbedarf oder Gewinnausschüttungsbeschränkungen aufgrund von Förderungen führten – gleichsam wie Umsatzeinbußen – in zahlreichen Unternehmen, insbesondere zu Beginn der Krise, zu fehlender Liquidität, was mitunter auch den Stiftungsvorstand vor große Herausforderungen stellte.

Zu beurteilen galt es, ob der Stiftungsvorstand in seiner Rolle als Eigentümerversorger in Beteiligungsgesellschaften womöglich sogar verpflichtet war, die äußerst rasch benötigten liquiden Mittel aufzustellen bzw. fremdfinanziert zur Verfügung zu stellen. Ob dies allerdings durch die Stiftungserklärung überhaupt möglich war, konnte meist nur anhand des vorliegenden Urkundeninhaltes durch Auslegung oder im Einzelfall durch vorhandene, detaillierte Veranlagungsrichtlinien geklärt werden.

Der Stiftungsvorstand, der nach dem Stifterwillen das Vermögen bestmöglich zu verwalten und zu veranlagen sowie das Stiftungsvermögen oftmals zu konservieren hat, konnte jedoch bei fehlenden Richtlinien zur Vermögensverwaltung oder bei zu starren Vorgaben oft nur schwer auf die geänderten Verhältnisse reagieren.

Auswirkungen auf die Begünstigten

Insbesondere bei gleichrangig gelagerten Stiftungszwecken, wie einerseits die Erhaltung des Vermögens der Privatstiftung und andererseits die angemessene Versorgung von Begünstigten, entstanden Probleme, besonders wenn die Erträge der Beteiligungsgesellschaften nicht mehr ausreichten, um Begünstigte adäquat zu versorgen.

Eine entsprechende Priorisierung, um dem Stiftungsvorstand auch in der Krise Entscheidungen zu ermöglichen, die dem Stifterwillen gerecht werden und adäquates Handeln ermöglichen, sind als gelernte Konsequenz daher anzuraten. Insbesondere die Versorgung von begünstigten Familienmitgliedern in Notzeiten wird oftmals dem Stifter womöglich wichtiger sein, als der unbedingte Erhalt eines gewissen Stammvermögens, weshalb diesbezügliche Regelungen indiziert erscheinen.

Gezeigt hat sich sohin, dass klare Vorgaben in der Stiftungserklärung zur Vermögensverwaltung tunlich und zweckmäßig sein können, um dem Stiftungsvorstand einerseits eine klare Handlungsanleitung zu geben und andererseits flexible Maßnahmen, die in der Krise notwendig sind, zu ermöglichen. Insbesondere könnte künftig die Vermeidung von Härtefällen aufgrund von Krisensituationen, in denen häufig die definierten Voraussetzungen für die Gewährung von Zuwendungen (z.B. Erreichen eines bestimmten Jahresüberschusses) nicht erreicht werden, durch Mindestzuwendungen an die Begünstigten abgedeckt bzw. substituiert werden, die unabhängig vom Jahresergebnis oder auch aus der Substanz erfolgen können.

Auswirkungen auf den Stifter

Auch die Sicherstellung der Handlungsfähigkeit des Stifters selbst, der beispielsweise durch die Krise gesundheitlich beeinträchtigt und im schlimmsten Falle vorübergehend geschäftsunfähig wurde, gilt es künftig entsprechend zu beachten. Zumal bei fehlenden Regelungen betreffend die Geschäftsunfähigkeit eines Stifters die Ausübung dessen Stifterrechte durch einen Erwachsenenvertreter (früherer Sachwalter) mitunter ermöglicht wird, sollten entsprechende Regelungen zur Vorsorge implementiert werden.

Es bietet sich als Lösungsvariante beispielsweise an, Stifterrechte während der Dauer der Geschäftsunfähigkeit eines Stifters vorübergehend ruhend zu stellen oder ein Änderungsrecht zu

Gunsten anderer Stifter vorzusehen. Eine weitere – sehr empfehlenswerte – Möglichkeit besteht in der Errichtung einer Vorsorgevollmacht, in der dem Stifter nahestehende Personen konkret bevollmächtigt werden, die Änderungsrechte des Stifters in dieser Phase auszuüben. Der guten Ordnung halber ist festzuhalten, dass zwar oberstgerichtliche Rechtsprechung zur Frage, ob Stifterrechte durch Vorsorgebevollmächtigte ausgeübt werden können, noch fehlt, in der Literatur wird dies aber überwiegend bejaht.

Kapitel II – Vermögen in der Stiftung

Wertpapiere

Manfred Wieland

Die weltweite Ausbreitung des Corona-Virus und die faktische Stilllegung weiter Teile der Volkswirtschaften haben zu grossen Verwerfungen an den globalen Finanzmärkten geführt. Nach der langen Phase steigender Kurse, der zwar viele nicht mehr so recht trauten, von der die meisten jedoch weiterhin profitieren wollten, wurden viele Anleger auf dem falschen Fuss erwischt. Mittlerweile hat sich gezeigt, dass unsere Wirtschaft robust ist und äußerst positive Zahlen aufweisen kann und sich auch die Finanzmärkte nach einem ersten Schock wiederum positiv entwickeln.

Wie haben viele Investoren im Februar/März 2020 reagiert? Gab es einen Prozess, mittels dessen man Entscheidungen gefällt hat oder hat man der Emotion gehorcht?

Bei Anlageentscheidungen gilt es einen kühlen Kopf zu bewahren. Professionelle Anlageorganisationen mit einem konsequenten Risikomanagement und akkuraten Berichten unterstützen dabei, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Über allem steht die Anlagestrategie, die bei Stiftungen üblicherweise mittel- bis langfristig ausgerichtet ist. Versuchen Sie, die langfristige Perspektive nicht zu verlieren. Die täglich wechselnde Nachrichtenlage, panische Schlagzeilen in den Medien und massive Ausschläge an den Börsen führen dazu, dass sich der Blick des Anlegers stark auf den kurzfristigen Bereich richtet. Die Frage wie wahrscheinlich es ist, dass die Kurse nächste Woche höher oder tiefer stehen, kann niemand seriös beantworten.

Welche sind die wesentlichen Fundamente einer professionellen Anlageorganisation?

Überblick behalten

In Phasen von erheblichen Marktverwerfungen ist es wichtig, den Überblick zu behalten. Konsolidierte Vermögensberichte geben Aufschluss, wie sich die Kursbewegungen auf die Entwicklung und die Allokation des Gesamtvermögens ausgewirkt haben. Aus dieser Perspektive stellt sich das Exposure gegenüber Währungen, Assetklassen oder Gegenparteien oft anders dar. Kompakte Berichte mit den wesentlichen Informationen sollen dem Vorstand rasch einen Überblick ermöglichen, um gegebenenfalls zeitnah Anpassungen vornehmen zu können.

Handlungsbedarf feststellen

Sobald die Unsicherheiten abnehmen und das Bild klarer wird, sollte die Entwicklung analysiert werden. Dabei sollten sich der Vorstand folgende Fragen stellen: Ist die Erfüllung des Stiftungszwecks gefährdet? Müssen Cash-Flow Planungen angepasst werden? Wurden etwaige statutarische Vorgaben in Bezug auf die Vermögensverwaltung verletzt? Haben die Komponenten des Portfolios die erwarteten Ergebnisse geliefert? Ist die gewählte Strategie weiterhin geeignet, die Anlageziele zu erfüllen?

Risikotransparenz

Nur wenn der Anleger seine Risiken kennt, kann er auch damit umgehen. Häufig werden Produkte bzw. Instrumente eingesetzt, die auf den ersten Blick zu einer falschen Risikoeinschätzung führen können. Anzuführen sind beispielsweise strukturierte Produkte mit komplexen Risiko- und Auszahlungsprofilen, Fonds die keinen Einblick in die Referenzwerte zulassen oder Anleihen die mezzaninartige Risiken darstellen, um nur einige zu nennen. Vermeiden Sie derartige Risiken.

Liquidität der Anlagen

Eine eingeschränkte Liquidität (Handelbarkeit) von Anlagen führt zu reduzierten Handlungsoptionen für den Anleger. Derartige Anlagen können bei einem Verkauf wenn überhaupt, dann oft nur mit hohen Abschlägen verkauft werden. Der Anteil der illiquiden Anlagen sollte begrenzt und jedenfalls bewusst sein. Bei Private Equity-Anlagen liegt die Illiquidität in der Natur der Sache. Wir beobachten aber immer wieder, dass scheinbar liquide Anlagen in volatilen Marktphasen illiquid werden. Dies kann beispielsweise bei Fonds, strukturierten Produkten oder auch Anleihen vorkommen.

To do ...

Krisen decken Schwächen von Systemen schonungslos auf. Dies sollte als Chance gesehen werden, bestehende Strukturen zu überdenken und neue Wege zu beschreiten. Stiftungen sollten jetzt die Professionalität ihrer Anlageorganisation steigern, um gestärkt aus der Krise hervorgehen und für zukünftige stürmische Phasen gut vorbereitet zu sein.

Investments in Immobilien haben seit jeher den Ruf einer krisenfesten Veranlagungsmöglichkeit. Seien es direkte Investments durch „echten“ Erwerb von Immobilien oder indirekte Investments durch das Halten von Immobilienaktien, Fonds oder sonstigen Vehikeln – „Grundbuch statt Sparbuch“ ist nicht nur eine Binsenweisheit der Österreicher, sondern auch historisch gesehen eine vorteilhafte Idee. Dabei gibt es jedoch nicht die eine Immobilie, sondern zahlreiche verschiedene Arten. Büroimmobilien in Innsbruck verhalten sich anders als Wohnungen in Wien, Hotels in Salzburg anders als Geschäftslokale in Linz. Doch lässt sich unserer Erfahrung nach beobachten, dass gerade Wohnimmobilien mit Erfolg zur Portfoliodiversifizierung verwendet werden. Schließlich lässt sich das Gut „Wohnen“ auch nicht ersetzen, nur weil auf den Aktienmärkten gerade Feuer am Dach ist. Wohnimmobilien in Ballungsräumen wie Wien oder Graz gelten dabei als besonders krisensicher.

Privatstiftungen, deren Veranlagungshorizont im Vergleich zu manch anderen Marktteilnehmern langfristiger und risikoaverser ausgerichtet ist, haben sich diese Assetklasse schnell zu eigen gemacht. Neben Staatsanleihen und anderen Instrumenten zur risikoaversen Portfoliodurchmischung haben Immobilien stets einen Platz in den Büchern heimischer Stiftungen gehabt. Und der Wohnimmobilienpreisindex der Österreichischen Nationalbank gibt ihnen Recht. Für den Zeitraum 1999 bis 2019 gab es in Wien eine Preissteigerung von Wohnimmobilien im Ausmaß von 143%. Zum Vergleich: Der ATX weißt für denselben Zeitraum eine Steigerung von rund 184% - bei deutlich höherer Volatilität – aus. Doch wie erging es der Assetklasse während Corona?

Die Iden des März

Es war der 15. März 2020 als die Tragweite der Pandemie weiten Teilen der Bevölkerung erstmals völlig bewusst wurde. In diesen Tagen wurden von einem Tag auf den anderen landesweit die Rollläden runtergelassen. Auch im Immobilienbereich herrschte von einem Tag auf den anderen Stillstand. Der Vertrieb saß untätig im Home-Office, Besichtigungen waren ja schließlich nicht möglich. Das Asset Management war zwischen den zahlreichen Pressekonferenzen der Bundesregierung damit beschäftigt Szenarien hinsichtlich drohender Mietausfälle zu rechnen und die Finanzierungsabteilungen mussten vom Küchentisch aus Banken und Investoren beruhigen. Ein Jahr – und zwei weitere Lock Downs später – hat man daraus auch in der Immobilienbranche viel gelernt.

Es zeigte sich, dass das vielgerühmte „Betongold“ auch in der Pandemie seinem Ruf gerecht werden konnte. Während Wohnimmobilien weitgehend unversehrt durch die Krise kamen müssen andere Assetklassen aktuell zwar noch zittern (Stichwort Home-Office & Mietzinsbefreiung von Geschäftsraummieter), dürften aber von der ganz großen Krise vorerst verschont bleiben.

Wohnimmobilien legten laut OeNB Preisindex seit Q1/2020 österreichweit um 15% zu, Preise für Zinshäuser in Wien (wo Stiftungen und Private stolze 43% der Käufer stellen) stiegen im Schnitt gar um 20%. Die Zahl der Transaktionen wurde zwar niedriger, deren durchschnittliche Größe stieg jedoch auf 4,1 Millionen Euro. Dabei spielt die Bruttoanfangsrendite (gemeint Jahresrohertrag dividiert durch Kaufpreis) bei guten Lagen schon lange keine Rolle mehr. Renditen zwischen ein und zwei Prozent sind in guten Lagen die Norm, gekauft wird nicht monatlicher Ertrag, sondern Substanz und Sicherheit – beides wesentliche Motivatoren auch für Privatstiftungen. Und während Immobilienaktien (für zahlreiche Beobachter völlig unverständlich) vom Markt abgestraft wurden gewannen die darunterliegenden Assets weiter an Wert.

War damit eine jede Wohnimmobilie automatisch ein gutes Investment? Mitnichten.

Grün ist In

Während private Nutzer im ersten Lock Down die Nachfrage völlig einstellten und auch über den Sommer 2020 nur sehr reduziert nachfragten kam es im zweiten Lock Down im Herbst 2020 zu einem regelrechten Boom. Aus unseren Vertriebsdaten kann man gut sehen, dass der zweite Lockdown die Menschen scheinbar auf eine gänzlich neue Weise dazu gebracht hat sich mit ihrer Wohnsituation auseinander zu setzen. Große Gewinner dieser Zeit waren (wohl wenig überraschend) Wohnungen mit Freiflächen wie Balkonen oder Terrassen sowie Objekte rund um Naherholungsgebiete oder mit guter Anbindung an das öffentliche Netz dorthin. Die immer kleiner werdenden „Micro Apartments“ mit oft nur einem oder zwei Zimmern auf geringer Fläche wurden de facto unverkäuflich. In den Fokus gerückt sind Wohnungen mit zumindest drei Zimmern – ein Trend, der unserer Ansicht nach gekommen ist um zu bleiben. Individuelle Rückzugsräume innerhalb der eigenen vier Wände werden immer wichtiger. Die früher ganz oben auf der Wunschliste gestandene Dachgeschoßwohnung im Wiener Innenbezirk erlebte hingegen ihre ganz eigene Krise. Verständlich – was nutzt der beste Italiener ums Eck, wenn er geschlossen haben muss.

Institutionelle Investoren hingegen reagierten oft verzögert, fast ratlos. Während professionelle Marktteilnehmer mit eigenen Strukturen für das Management ihrer Immobilien rasch reagierten (und wie man hört einige Schnäppchen erhaschen konnten) waren Mitbewerber ohne langfristige, stabile Strukturen entweder zu unliebsamen Transaktionen oder totalem Stillstand verdammt. Soweit man sich umhörte ging die Zahl der Transaktionen, gerade im Zinshaussegment, deutlich zurück. Dies war wohl auch auf die finanzierenden Banken zurückzuführen, welche im Korsett des Regulativs lieber überhaupt kein Geschäft machten als sich nachher dem Vorwurf des überzogenen Risikoappetits aussetzen zu müssen. Es war die Stunde kleinerer Regionalbanken, welche sich durch ihre flexibleren Strukturen hier auf neuem Terrain positionieren konnten.

And the winner is...

In der Krise konnten nach unserer Ansicht vor allem spezialisierte, agile Strukturen, welche die Ereignisse zwar ebenso nicht aufhalten, aber rascher verarbeiten konnten, reüssieren. Marktteilnehmer, welche ihre Immobilien als Beimischung zur Diversifizierung oft ohne eigenes Management halten waren hingegen gezwungen eher mit zu schwimmen als aktiv Chancen zu ergreifen. Ein Schicksal, welches auf Grund des erforderlichen Knowhows leider zahlreiche Stiftungen und Family-Offices trotz ihrer Kapitalkraft teilen.

Gleichzeitig scheinen die vorherrschenden Strafzinsen in Form von „Verwarentgelten“ und anderen mehr oder minder kreativen Umschreibungen dank der wohl auf absehbare Zeit offenen Geldschleusen weiterhin schmerzhaft Realität zu bleiben. Wer für das ihm anvertraute Vermögen am Bankkonto 50 Basispunkte Strafzinsen bezahlt sieht mit anderen Augen als ein oftmals mehr renditegetriebener Projektentwickler.

Viele verantwortliche Stiftungsorgane werden sich daher die Frage stellen, ob zum Risikohedging das Investment in eine 1A-Trophyimmobilie in bester Wiener Innenstadtlage mit rund 1,5% Bruttoanfangsrendite nicht dem in eine aktuell nahe dem Nullkupon rentierende 30-jährige österreichische Staatsanleihe vorzuziehen ist. Bei ersterer hat man darüber hinaus noch die Möglichkeit Substanzwertgewinne mitzunehmen. Und schöner anzusehen ist so eine Immobilie darüber hinaus auch.

Als am 16. März 2020 in Österreich der erste Lockdown auf Grund der COVID 19 Lage ausgerufen wurde, standen alle Unternehmen vor der Frage: Wie geht es weiter?

Eine Flut von divergierenden Medienberichten, zum Teil weltweite Ratlosigkeit, Regierungen, die auf so ein Szenario nicht, oder nur sehr rudimentär vorbereitet waren, Grenzen, die auf einmal dicht gemacht wurden, Lieferketten, die abgerissen sind – das war das Bild, das sich vor rund 15 Monaten abzeichnete.

Informationsvor- und Ursprung:

Gut vernetzte Unternehmen, vor allem global agierende, konnten die Entwicklungen in China, dem Ausgangspunkt der Pandemie, bereits beobachten bevor Europa erfasst wurde und rechtzeitig Sofortmaßnahmen einleiten und umsetzen.

Betrachtet man im Rückblick die Informationsflut die über uns hereingestürzt ist, zusätzlich verstärkt durch die mittlerweile verzögerungsfreie Verbreitung durch sozialen Medien, so ist es aus unternehmerischer Sicht oft schwierig sich auf fundierte Daten und Informationen zu fokussieren – die Krise hat schonungslos aufgezeigt, dass wir mittlerweile in einer Informationswelt agieren, in der es immer wichtiger wird die essentiellen und vor allem auf Fakten basierenden Informationen herauszufiltern, um darauf basierend die unternehmerisch richtigen Entscheidungen treffen zu können.

Liquidität, Kosten und Eigenkapital:

Die permanente Steuerung der Liquiditäts- und Kostensituation stellt in Krisensituationen einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren dar – doch viele, vor allem kleinere Unternehmen verfügen oft über keine funktionierende Controllinginstrumente resp. entsprechende Kennzahlen.

Das Thema wird in wirtschaftlich guten Zeiten nur bedingt sichtbar, die COVID 19 Krise hat das aber mit aller Deutlichkeit aufgezeigt – zwar hat die österr. Regierung im Vergleich zur letzten großen Krise im Jahr 2008, mit dem Thema Kurzarbeit und zahlreichen Hilfspaketen, und der temporären Aussetzung der Insolvenzantragspflicht bei Überschuldung zahlreichen Wirtschaftsbetrieben/Branchen schnell geholfen – die Problemstellung in den jeweiligen, betroffenen Unternehmen ist damit aber nicht ansatzweise gelöst, sondern nur aufgeschoben.

Ein objektiver Blick von außen hilft oft, im eigenen Unternehmen das Thema Kostencontrolling und Steuerungskennzahlen kritisch zu betrachten und Änderungen anzustoßen, um für zukünftige Herausforderungen gerüstet zu sein.

Neben dem Erkennen der Situation durch ein entsprechendes Reporting, hat sich natürlich gezeigt, dass es wichtig ist diverse Finanzierungsszenarien im Vorfeld durchzuspielen, um diese in Krisensituationen parat zu haben – auch in der COVID 19 Krise hat sich einmal mehr gezeigt, dass eine hohe Eigenkapitalquote die beste Voraussetzung ist, um gut durch eine Krise zu kommen.

Geschäftsmodell und die Organisation am Prüfstand:

Der Begriff Megatrends ist seit einiger Zeit in aller Munde und gerade die Krise hat einigen Trends einen massiven Schub in der Umsetzung gegeben. Das führt unweigerlich zu z.T. massiven Veränderungen seitens Kunden und Konsumenten, andererseits aber auch innerbetrieblich. Wer hat sich vor der Krise vorstellen können, dass innerhalb von Tagen in unzähligen Unternehmen ein Großteil der Mitarbeiter im HomeOffice arbeitet und der Betrieb nicht zusammenbricht?

Zukunftsorientierte Unternehmen haben das Thema bereits vor der Krise auf der Agenda gehabt, die Umsetzung erfolgte aber oft sehr schleppend – mittlerweile kann beobachtet werden, dass zahlreiche Modelle einer neuen Form der täglichen Zusammenarbeit in Unternehmen entstanden sind und sich bereits etabliert haben - Organisationen (müssen) lernen in oft komplett neuer Form produktiv und flexibel zusammenzuarbeiten.

Aber ohne Kunden ist auch die beste Organisation in einem Unternehmen wertlos – das haben einige Branchen schmerzhaft erleben müssen, wenn von einem auf den anderen Tag der Umsatz wegbricht. Selbst in solchen Fällen hat sich gezeigt, welche Unternehmen flexibel, kreativ und schnell reagieren können und, oft verstärkt durch die Digitalisierung, neue Geschäftsmodelle entwickelt und umgesetzt haben.

Eine Studie der PWC sagt, dass speziell Familienunternehmen, für die Unabhängigkeit und langfristiger Bestand hohe Werte sind, die Krise auf Grund flexibler Strukturen und dadurch schneller Reaktion auf Veränderungen besser gemeistert haben, als institutionelle Investoren.

Ein permanentes, kritisches Hinterfragen von Geschäftsmodellen in Kombination mit dem Erarbeiten von unterschiedlichen Szenarien sind Lehren, die Unternehmen aus der Krise gezogen haben - Denn eines ist fix:

Nach der Krise ist vor der Krise – und die nächste kommt bestimmt, nur den genauen Zeitpunkt wissen wir noch nicht.

Wirkungsorientiertes Investieren

Andres Gujan

Es braucht die Kapitalmärkte!

Es braucht die gewaltige Kraft der Kapitalmärkte, um auf dem Weg zur Kreislaufwirtschaft voranzukommen. Aus Sicht der Kapitalmärkte ist das wohl die wichtigste Lehre aus der Krise. Fundamentale Dinge sind in Bewegung geraten und eröffnen attraktive Möglichkeiten für wirkungsorientierte Investitionen, für Anlagen also, die eine positive Wirkung erzielen und gleichzeitig eine attraktive Rendite versprechen.

Investoren halten inne

Wir alle waren plötzlich gezwungen, unseren Alltag umzustellen und uns anzupassen. Viele Mitbürger wurden durch die Pandemie vor existenzielle Herausforderungen gestellt und waren auf Hilfe angewiesen. Es wurde sehr viel Hilfe geleistet, sowohl von staatlicher wie von privater Seite. Die Pandemie war darum auch für Mitmenschen ohne Existenzängste eine Zäsur, auf jeden Fall auch für solche mit einem starken Bezug zu den Kapitalmärkten. Als Asset Manager spüren wir das jeden Tag in unseren Gesprächen. Der erzwungene Stillstand brachte Finanzprofis dazu, den Blick von den flimmernden Börsenkursen abzuwenden, innezuhalten und sich grundsätzliche Gedanken über den Lauf der Dinge zu machen. Gerade was die riesigen ökologischen Herausforderungen betrifft, hat sich in den letzten eineinhalb Jahren eine neue Betrachtungsweise breitgemacht. Reihum ist die Überzeugung gewachsen, dass sich die Herausforderungen der Klimaerwärmung und des zu hohen Ressourcenverbrauchs gross und zu dringlich sind, als dass sie sich von alleine lösen. Es braucht die Mithilfe der Kapitalmärkte!

Einen Schritt weiter als «Nachhaltigkeit»

Viele vermögende Investoren setzen sich seit Langem für den Erhalt einer intakten Umwelt. Gerade Family Offices achteten sehr früh auf Nachhaltigkeit, weil Nachhaltigkeit ohnehin ihrer generationenübergreifenden Betrachtungsweise entspricht. Sie wollen bei den eigenen Unternehmen und bei Unternehmen im Portfolio Schäden an der Umwelt und Benachteiligung von Menschen vermeiden, weil das längerfristig keinen Bestand haben kann. Als Stifter unterstützen sie ökologische Projekte aller Art und befolgen bei der Anlage des Finanzvermögens die Prinzipien des nachhaltigen Investierens. Sie wollen als Investor und Mitbesitzer von Firmen nicht in Schäden an der Umwelt verstrickt werden, die man als Philanthrop bekämpft. Und dennoch spitzen sich die ökologischen Probleme auf der Erde zu. Offenbar reicht die Anwendung der Nachhaltigkeitsprinzipien im Umgang mit fossilen Energieträgern und anderen natürlichen Ressourcen wie Wasser oder Agrarland nicht, um unsere Zivilisation ökologisch auf einen Pfad zu bringen, den unser Planet längerfristig mitmacht. Die Aufrufe zu Sparsamkeit und zu Verzicht von wirtschaftsfernen Kreisen wirken hilflos. Gerade zynisch wäre es, den bevölkerungsreichen Entwicklungs- und Schwellenländern den wirtschaftlichen Fortschritt zu verwehren, um die natürlichen Ressourcen zu schonen. Es besteht ein grosses Dilemma zwischen der notwendigen Bewahrung der natürlichen Ressourcen und den berechtigten Ansprüchen auf mehr Wohlstand in Entwicklungs- und Schwellenländern. Es gibt unseres Erachtens jedoch einen gangbaren Ausweg: Ressourcenschonende Produkte und Technologien. Hier können die Kapitalmärkte ihre grosse Kraft zur Entfaltung bringen.

Firmen, Anleger und Asset Manager sind gefordert

Es braucht viel Kapital und Technologie, um den Ausstoss von Treibhausgasemissionen einzustellen und den übermässigen Verschleiss von natürlichen Ressourcen wie Wasser oder Agrarland zu stoppen. Aber es wäre wohl das Gegenteil von Nachhaltigkeit, das Kapital durch die Notenpresse bereitzustellen und die Technologie durch die Bürokratie zu verordnen. Natürlich wird von der Politik mit Zuckerbrot

und Peitsche sehr viel Druck aufgebaut, um die Wirtschaft hin zu einer Kreislaufwirtschaft zu bewegen. Dementsprechend steigt die Nachfrage nach ressourcenschonenden Produkten, die bezahlbar sind. Nachhaltig sind darum Geschäftsmodelle, welche die Umwelt schonen und gleichzeitig dem Kunden Nutzen bringen - Nachhaltigkeit als Geschäftsmodell gewissermassen. Wenn die Produkte für den Kunden sich finanziell rechnen, hat auch der Investor Aussicht auf eine attraktive Rendite. z.B. wenn die Investitionen durch Einsparungen beim Energieverbrauch amortisiert werden können. Solche Geschäftsmodelle werden heute zum Selbstläufer, weil sich alle Verbraucher von Energie und anderen Ressourcen nach umweltschonenden Alternativen umschauen. Die Firmen sind gezwungen, diese Bedürfnisse ernst zu nehmen und sich entsprechend auszurichten. Einige Akteure in der europäischen Automobilindustrie haben gezeigt, was passiert, wenn man als Firma die Zeichen der Zeit nicht erkennt. Die Anleger sind gefordert, sich mit den fundamentalen Veränderungen auseinanderzusetzen und ihr Vermögen entsprechend zu disponieren. Den beauftragten Asset Managern obliegt es wiederum, die Spreu vom Weizen zu trennen, und die wahren Gewinner des Paradigmenwechsels ausfindig zu machen.

Wirkungsorientiertes Investieren

Die Anleger spielen eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung der ökologischen Herausforderungen. Es ist entscheidend, welche Wirkungen sie mit ihrem Vermögen bzw. mit den Gesellschaften in ihrem Wertschriftendepot in der Welt erzeugen. Speziell Anleger, die philanthropisch tätig sind und nachhaltig anlegen, setzen sich heute vertieft mit der Wirkung ihrer Anlagen. Es ist wichtig und gut, dass eine Gesellschaft, von der man Aktien besitzt, die Abfallmenge minimiert. Um ein Vielfaches höher ist die positive Wirkung in der Welt allerdings, wenn es sich um eine Gesellschaft handelt, die Lösungen zur Vermeidung oder Wiederverwertung von Abfall anbietet. Es gibt junge Firmen wie auch etablierte Firmen mit einem konventionellen, bestehenden Geschäft, die hier sehr innovativ sind. Sie bieten Lösungen an, um der Abfallberge Herr zu werden und um recycelbare Materialien zu entwickeln. Genau das Gleiche lässt sich für die Wasserproblematik sagen. Es gibt vielversprechende innovative Produkte, welche den Wasserverbrauch reduzieren, das Schmutzwasser reinigen, Meerwasser entsalzen usw. Natürlich sind solche Anlagen mit Risiken verbunden, genau wie andere Investitionen auch. Es ist aber schon heute sichtbar, dass viele solcher Technologien lohnend sind und sehr hohe Wachstumsraten ausweisen. Solche Anlagen erzielen für den Investor eine doppelte Rendite: Den finanziellen Ertrag einerseits und den Beitrag zur Lösung ökologischer Probleme andererseits. Besitzer solcher Anlagen dürfen sich darum doppelt freuen, über die gute Rendite und über ihren Beitrag zur Lösung der drängendsten Probleme in unserer Zeit.

Kapitel III – Organisation

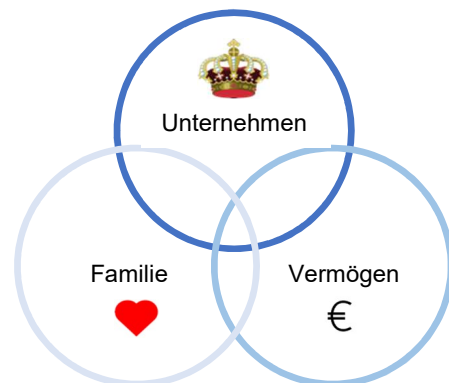
Krisenprävention durch Erstellung eines Familienleitbilds Claudia Illichmann

Risikomanagement und Resilienz sind Schlagwörter, die jeden (Familien-)Unternehmer beschäftigen. Unternehmerisches Risiko kann durch entsprechende Vorkehrungen erheblich reduziert werden.

In Familienunternehmen und Familienstiftungen gibt es zu den klassischen unternehmerischen Risiken zusätzliche Herausforderungen, da die faktische Sphäre des Unternehmertums auf die emotionale Sphäre, die Familie, trifft. So stark sich die Familie positiv auf das Unternehmen auswirken kann, so belastend kann es sein, wenn Streitigkeiten, unterschiedliche Vorstellungen und Ansprüche einzelner Mitglieder aufeinanderprallen.

Jedes „System“ verfolgt andere Ziele, und geht es letztlich um Liebe, Macht und Geld - drei Bedürfnisse die, sich nur schwer miteinander vereinbaren lassen.

Unüberbrückbarer familiärer Streit kostet Substanz und kann ein Unternehmen gefährden oder sogar zerstören. Mittels gemeinsam festgelegter Spielregeln, einem sogenannten Familienleitbild, kann man Vorsorge treffen.



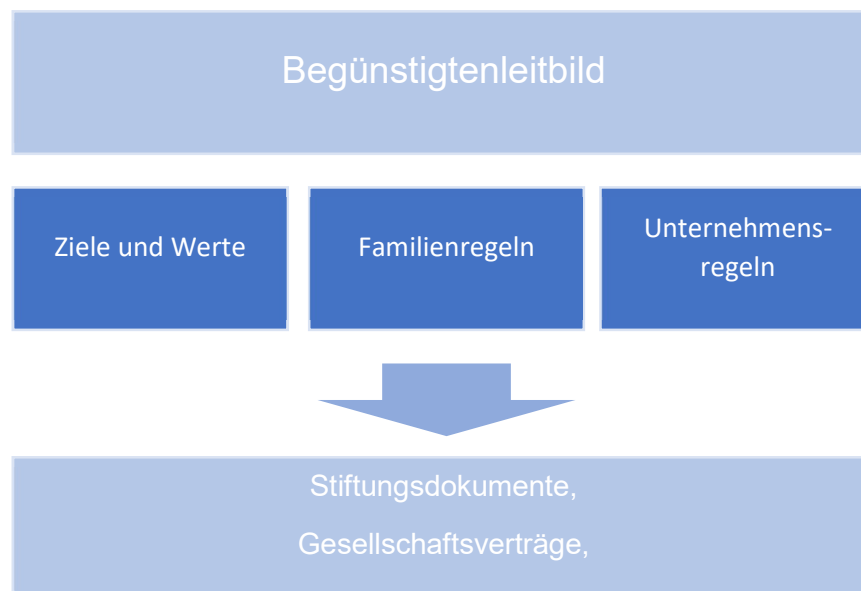
Ein Familienleitbild ist ein mehrseitiges, moralisch verpflichtendes Dokument, in dem Grundsätze, Werte und Ziele von Familie und Unternehmen festgeschrieben werden. Es werden Regeln für den Umgang in der Familie und mit dem Unternehmen definiert, die das gemeinsame Verständnis und familiären Zusammenhalt fördern, hilft Konflikten vorzubeugen, und bietet eine Basis, auf die in Krisenzeiten zurückgegriffen werden kann.

Ziele, Werte	Familienregeln	Unternehmensregeln
Wer sind wir, wofür stehen wir?	Wie ist der Umgang innerhalb der Familie?	Wer soll das Unternehmen führen und besitzen?
Was sind unsere Ziele und Werte?	Kommunikation der Familie	Wer darf im Unternehmen in welcher Position mitarbeiten?
Was wollen wir für die Familie erreichen?	Repräsentanz der Familie nach außen	Wer übt Kontrolle aus?
	Ausbildung	Informationsaustausch
	Family Office / Philanthropie	Vergütung von Familienmitglieder
	Notfallplanung	Entnahmepolitik
	Family-Days	Syndikatsvereinbarungen

Ist mit dem Unternehmen zusätzlich eine Privatstiftung verknüpft, kommen weitere „Player“ wie Stiftungsvorstände und Beiräte hinzu, die Entscheidungen für Familie und Unternehmen fällen. Um den Einfluss der Familie dennoch bestmöglich zu wahren, kann ein Familienleitbild um Grundsätze und Regeln für Begünstigte ergänzt werden, ohne die ausführenden Organe zu entmachten zu degradieren. Im Gegenteil, ein solches Familien- bzw. Begünstigtenleitbild sorgt für gegenseitige Transparenz und Offenheit.

So können beispielsweise zusätzliche Inhalte definiert werden:

- Was erwarten wir von der Stiftung
- Welche Rollen nehmen einzelne Familienmitglieder ein
- Wie finden wir den passenden Stiftungsvorstand und wie erfolgt die Bestellung (gerade wenn ein Generationenwechsel in der Stiftung bevorsteht)
- Wie erfolgt die Kommunikation mit dem Stiftungsvorstand
- Was bedeutet ein Beiratsstatuts
- Wie interpretieren wir die Beiratsrechte in den Stiftungsdokumenten
- Was geschieht bei Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Beirates
- Bei mehreren Familienstämmen sind ev. Syndikatsvereinbarungen sinnvoll



© advisory4family

Die Corona-Krise hat gezeigt, dass Familienunternehmen unbeschadeter aus der Krise gekommen sind, als andere Unternehmensformen. Grund dafür ist das Denken in Generationen und das Streben nach größtmöglicher Unabhängigkeit.

FAZIT

Eine Stiftung ist eine Organisationseinheit, die schwer mit anderen Rechtsträgern zu vergleichen ist. Die Idee der Absicherung des Vermögens für mehrere Generationen kann kaum in einer anderen Rechtsform so perfekt umgesetzt werden wie in einer Stiftung.

Und genau dieser Gedanke der Generationen übergreifenden Planung macht das Stiftungswesen auch wiederum so komplex.

Um die Idee Ihrer Stiftung auch über Generationen zu bewahren und zu entwickeln bedarf es gut geplanter Prozesse, eines Systems der Transparenz und der Möglichkeiten der gemeinsamen Zieldefinition und -verfolgung. Der Aufbau fundierter Information und interner Kontrollsysteme sollte ein wesentlicher Bestandteil einer jeden Stiftung sein.

So stellen sich auch die wesentlichen Lehren aus der aktuellen Krise dar:

- Entwicklung klar strukturierter und fundierter Prozesse zur Entscheidungsfindung
- Analyse bestehender Dokumente und Abgleich auf die Bedürfnisse der Familie
- Aufbau eines internen Kontrollsystems
- Transparenz und Information für alle Stake Holder der Stiftung (Digitalisierung)
- Umfassendes Reporting des Gesamtvermögens der Stiftung zur optimalen Steuerung

Wir von stiftung-nextgen unterstützen Sie gerne bei der Weiterentwicklung Ihrer Stiftung!

Unter manfred.wieland@stiftung-nextgen.at können Sie direkt mit dem Gründer und Leiter von stiftung-nextgen in Kontakt treten!

DIE AUTOREN

DDr. Alexander Hasch (a.hasch@hasch.eu): Rechtsanwalt, Univ.-Lektor und Gründer der Kanzlei und gilt als ausgewiesener Experte in Umgründungsfragen einschließlich Finanzierungsaspekten, ebenso bei Einsatzmöglichkeiten und Gestaltungsfragen im Hinblick auf Privatstiftungen. Alexander Hasch ist als Aufsichtsrat und in zahlreichen Privatstiftungen als Stiftungsvorstand vertreten.

Mag. Manfred Wieland, ESIA (manfred.wieland@stiftung-nextgen.at): Gründer, Geschäftsführer der Plattform stiftung-nextgen und Director der LMM Investment Controlling AG. Als unabhängiger und neutraler Partner unterstützt die LMM Investment Controlling AG private und institutionelle Anleger bei der Wahrung ihrer Interessen und steht ihnen mit einer objektiven Zweitmeinung zur Seite. Als Stiftungsexperte in unterschiedlichen Funktionen beratend für Stiftungen tätig.

Ing. Peter Panholzer (peter.panholzer@performanceconsult.at): Selbstständiger Unternehmensberater und Aufsichtsrat der ViennaEstate Immobilien AG. Bernhard Hundskarl BA MA ist Prokurist der ViennaEstate Immobilien AG und Mitglied der Royal Institution of Chartered Surveyors. Die ViennaEstate Immobilien AG wurde 2006 gegründet und bewirtschaftet mit ihren mehr als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rund eine Milliarde Euro an Immobilienvermögen für HNWI, Stiftungen, Banken, Family Offices und im eigenen Bestand. www.viennaestate.com

DI Walter Uitz (walter.uitz@bithify.com): Studium der Werkstoffwissenschaften mit Fachrichtung BWL an der Montanuniversität – In den letzten 20 Jahren in unterschiedlichen Führungsrollen sowohl in Automobilzuliefer-, als auch in einem international agierenden OEM, zuletzt als Mitglied des Vorstandes (COO), verantwortlich für die Bereiche Produktion und Logistik - seit Anfang 2021 unabhängiger Unternehmensberater.

Andres Gujan (andres.gujan@carnotcapital.com): Gründungspartner und Portfoliomanager der Carnot Capital AG in Bäch am Zürichsee. Carnot Capital ist seit 2007 spezialisiert auf Aktienanlagen im Themenbereich Energie- und Ressourceneffizienz. Die Firma investiert in Schlüsseltechnologien der Energiewende und der Kreislaufwirtschaft und bringt sich aktiv bei den Firmen ein. Andres Gujan ist Staatswissenschaftler der Universität St. Gallen und Chartered Financial Analyst (CFA).

Mag. Claudia Illichmann (illichmann@advisory4family.com): Prokuristin der advisory4family GmbH, unterstützt Familienunternehmen in der Notfall- und Nachfolgeplanung, um für die Zukunft gut gerüstet zu sein. Im Family Office der ältesten Privatbank Österreichs mit den Tätigkeitsschwerpunkten Privatstiftung und Nachfolgeberatung beschäftigte sie sich intensiv mit Familienunternehmen und sämtlichen damit verbunden Themen. Aufgrund ihrer Tätigkeit als Geschäftsführerin des Family Business Network Austria, einem international vernetzten Verein, kennt sie die Herausforderungen, aber auch die Chancen, die sich für Familienunternehmen ergeben.