



universität
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Führung einer
Privatstiftung in Österreich“

Verfasser

Inna Binder

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer / Betreuerin:

A 066 914
Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft
Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Inna Binder, an Eides statt, dass ich vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Wien, am _____

Inna Binder

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Aufbau der Arbeit	2
2. Allgemeines zur Privatstiftung in Österreich	3
2.1. Rechtliche Rahmenbedingungen	3
2.2. Organe einer Privatstiftung	7
2.2.1. Stiftungsvorstand	7
2.2.2. Stiftungsprüfer	9
2.2.3. Aufsichtsrat	10
2.2.4. Weitere Organe	11
2.3. Entwicklung der Rechtsform Privatstiftung	12
2.4. Motive für die Errichtung einer Privatstiftung	15
2.5. Privatstiftung als Unternehmung	18
3. Faktoren der erfolgreichen Führung einer Privatstiftung in Österreich	20
3.1. Effiziente Zielsetzung und Strategieentwicklung	20
3.1.1. Zielsetzung	20
3.1.2. Strategieentwicklung	21
3.1.3. Planung	24
3.1.3.1. Strategische Planung	24
3.1.3.2. Operative Planung	25
3.2. Effektives Controlling	29
3.2.1. Normatives Controlling	30

3.2.2. Strategisches Controlling	31
3.2.3. Operatives Controlling.....	32
3.3. Ausreichende finanzielle Ressourcen	33
3.3.1. Bewirtschaftung des gewidmeten Vermögens.....	33
3.3.2. Substanzerhaltung und zeitnahe Mittelverwendung	40
3.3.3. Fundraising	41
3.4. Qualifiziertes Personal.....	42
3.4.1. Personalstrategie	42
3.4.2. Erforderliche Kompetenzen der Organe	44
3.4.3. Mitarbeiter.....	47
3.5. Geeignete Organisation	49
3.5.1. Aufbauorganisation.....	49
3.5.2. Ablauforganisation.....	52
3.6. Wirksame Kommunikation.....	54
3.6.1. Interne Kommunikation	54
3.6.2. Kommunikation gegenüber Dritten	56
3.7. Zweckmäßige Kooperation.....	60
3.7.1. Kooperationsstrategie.....	60
3.7.2. Kooperationspartner.....	61
4. Zusammenfassung und Ausblick	65
Literaturverzeichnis.....	67
Lebenslauf	70
Abstract	72

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
BAO	Bundesabgabenordnung
BGBI	Bundesgesetzblatt
bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
Hrsg.	Herausgeber
iHv.	in Höhe von
iSd.	im Sinne der/des
IT	Informationstechnologie
KMU	klein oder mittelständisches Unternehmen
Nr.	Nummer
NPO	Non Profit Organisation
PSG	Privatstiftungsgesetz
Rz.	Randziffer
S.	Seite
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
WKO	Wirtschaftskammer Österreichs
z.	Ziffer
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Jährlicher Nettozuwachs an Privatstiftungen	13
Abbildung 2 Beispiel für ein einfaches Strategieformular ähnlich dem LogFrame	23
Abbildung 3 Möglicher zeitlicher Ablauf der Planung	29
Abbildung 4 Teilbereiche des Controllings	30
Abbildung 5 Das magische Dreieck der Vermögensanlage	37
Abbildung 6 Spannungsverhältnis Substanzerhaltung vs. zeitnahe Mittelverwendung	40
Abbildung 7 Drei-Säulen-Modell.....	62

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Die Rechtsform der Privatstiftung wurde mit der Einführung des Privatstiftungsgesetzes¹ im Jahr 1993 geschaffen. Seit der Entstehung dieser Rechtsform wurden etwa 3.600 Privatstiftungen errichtet. Die Privatstiftung gehört zu den wichtigen Instrumenten im österreichischen Gesellschaftsrecht.² Diese Gesellschaftsform hat eine große Bedeutung im Rahmen des Zusammenhalts von Vermögen und Unternehmen. Sie spielt eine erhebliche Rolle bei den erb- und familienrechtlichen Gestaltungen. Sie ist eine wichtige Komponente der Vermögens- und Nachfolgeplanung.³ Eine Privatstiftung bietet zahlreiche Möglichkeiten an, die gesellschaftliche Angelegenheiten (Kultur, Wissenschaft, Bildung, etc.) zu fördern sowie auch die Sicherung der Versorgung der Familienangehörigen zu gewährleisten.⁴

Eine Besonderheit die eine Privatstiftung von Kapitalgesellschaften unterscheidet ist die fehlende Kontrolle durch Eigentümer aufgrund ihrer Eigentümerlosigkeit. Eine Privatstiftung verfügt in der Regel über erhebliches Vermögen und unterschiedliche Vermögensarten. Das Vermögen wird von dem Stiftungsvorstand verwaltet. Die Verwaltung des fremden Vermögens ist mit besonderen Sorgfaltspflichten verbunden. Dies stellt eine große Herausforderung für die erfolgreiche Führung einer Privatstiftung dar.⁵

Seit der Einführung des Privatstiftungsgesetzes wurde die Privatstiftung vor allem im Hinblick auf die steuerrechtlichen Aspekte erforscht und diskutiert. In Österreich gibt es fast kaum Literatur zum Thema Führung einer Privatstiftung.

Ein wichtiger Ausgangspunkt für die erfolgreiche Führung einer Privatstiftung in Österreich ist die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen für die Tätigkeit einer Privatstiftung und für die Verfolgung ihrer festgelegten Zwecke. Dies umfasst die Festlegung der erforderlichen betriebswirtschaftlichen Basis einer Unternehmung, wie z.B. Festsetzung der Ziele, Strategie, erforderlichen strategischen und operationalen Planung, Schaffung der ausreichenden

¹ Vgl. Privatstiftungsgesetz 1993 in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Oktober 1993 (BGBl. Nr. 694/1993).

² Vgl. Müller, Katharina (2014), S. 1.

³ Vgl. Arnold, Nikolaus (2014), S. 7.

⁴ Vgl. Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan (2015), S. 10.

⁵ Vgl. Müller, Katharina (2014), S. 1.

finanziellen Ressourcen, Beschaffung des qualifizierten Personals, Errichtung einer geeigneten Organisation sowie eines wirksamen Controllings, etc.

Unger weist darauf hin, dass die meisten Privatstiftungen in der Praxis von einem Vertreter der freien Berufe geführt werden (Steuerberater, Rechtsanwälte, Notare) und sehr selten durch erfahrene Manager. Somit entsteht die Problematik der notwendigen Professionalisierung der Privatstiftung. Der Stiftungsvorstand hat über die erforderlichen unternehmerischen Fähigkeiten und Managementkompetenzen zu verfügen, damit er seiner Tätigkeit sorgfältig nachkommen kann.⁶

Im Zuge dieser Masterarbeit wird die Privatstiftung aus dem Blickwinkel der Führung untersucht. Es werden die Faktoren und Rahmenbedingungen erläutert, die für die erfolgreiche Führung einer Privatstiftung in Österreich erforderlich sind. Die vorliegende Masterarbeit soll vor allem für Stiftungsvorstände und diejenigen, die Aufgaben der Stiftungsführung übernehmen wollen, sowie für diejenigen, die eine Privatstiftung in Österreich errichten wollen, einen Leitfaden und ein Nachschlagewerk darstellen.

1.2. Aufbau der Arbeit

Diese Masterarbeit besteht aus vier Kapiteln. In der Einleitung wird es auf die Problemstellung eingegangen. Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit dem Begriff der Privatstiftung. Hier wird auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen eingegangen sowie werden die Motive für die Errichtung einer Privatstiftung in Österreich erläutert. Folglich wird die Entwicklung der Rechtsform Privatstiftung seit ihrer Entstehung dargestellt. Das zweite Kapitel geht unter anderem vertiefend auf die Zusammensetzung und die Funktion der Organe einer Privatstiftung ein. Des Weiteren wird die österreichische Privatstiftung in ihrer Funktion als Unternehmung dargestellt. Das dritte Kapitel gibt die Antwort auf die Frage: „Welche Faktoren sind erforderlich, um die Führung einer Privatstiftung in Österreich erfolgreich zu gestalten?“ Es werden die einzelnen Bestandteile eines Konzepts der erfolgreichen Führung einer Privatstiftung dargelegt: operative und strategische Planung, Schaffung der erforderlichen Ressourcen, der angemessenen Organisation, Kommunikation, Kooperation usw. Anschließend folgen eine ausführliche Zusammenfassung der Masterarbeit sowie ein Ausblick.

⁶ Vgl. *Unger, Martin* (2013), S. 22.

2. Allgemeines zur Privatstiftung in Österreich

2.1. Rechtliche Rahmenbedingungen

Im Jahre 1993 wurde durch die Einführung des Privatstiftungsgesetzes (PSG) eine neue Rechtsform geschaffen – die Privatstiftung. Rechtlich gesehen ist es eine juristische Person, die jedoch keine Gesellschaft ist. Eine Privatstiftung ist durch ihre Eigentümerlosigkeit gekennzeichnet. Sie hat weder Eigentümer noch Gesellschafter und unterscheidet sich somit von anderen juristischen Personen, wie beispielsweise einem Verein, einer GmbH oder einer AG. Eine Privatstiftung ist durch die Eigenschaft gekennzeichnet, dass das „eigentümerlose“ Vermögen eine Rechtspersönlichkeit bekommt.⁷ Genauer gesagt ist das Vermögen nicht eigentümerlos, vielmehr gehört es dem eigentümerlosen Rechtsträger – der Privatstiftung.⁸

Nach § 1 PSG ist Privatstiftung *„ein Rechtsträger, dem vom Stifter ein Vermögen gewidmet ist, um durch dessen Nutzung, Verwaltung und Verwertung der Erfüllung eines erlaubten, vom Stifter bestimmten Zwecks zu dienen; sie genießt Rechtspersönlichkeit und muss ihren Sitz im Inland haben.“*⁹

Eine Privatstiftung wird durch einen Stifter mittels einer Stiftungserklärung gegründet.¹⁰ Eine Stiftungserklärung ist ein Sammelbegriff für zwei Urkunden, nämlich für die Stiftungsurkunde und die Stiftungszusatzurkunde. Die Stiftungszusatzurkunde ist ein fakultatives Dokument, das nur dann errichtet werden muss, wenn die Stiftungsurkunde dies ausdrücklich vorsieht. Zur Gültigkeit muss eine Stiftungserklärung als Notariatsakts beurkundet sein. Die Privatstiftung entsteht durch die Eintragung in das Firmenbuch. Es ist gesetzlich geregelt, dass eine Stiftungserklärung einen Mindestinhalt aufweisen muss. Sie muss folgende Mindestangaben beinhalten:

- Name und Sitz der Privatstiftung;
- Name des Stifters;
- Widmung des Vermögens;
- Stiftungszweck;
- Begünstigte oder Angabe der Stelle, wo die Begünstigten bezeichnet sind (gilt nicht wenn die Allgemeinheit gefördert wird);

⁷ Vgl. Arnold, Nikolaus (2014), S. 25 – 26.

⁸ Vgl. Kalss in Doralt, Peter / Nowotny, Christian / Kalss, Susanne (1995), § 1 Rz 13.

⁹ § 1 PSG.

¹⁰ Vgl. § 7 Abs. 1 PSG.

- Angaben, ob die Privatstiftung auf bestimmte oder unbestimmte Zeit errichtet wird.¹¹

Diese Angaben sind ein absolutes Minimum, das für die Gültigkeit der Stiftungsurkunde erforderlich ist. Werden diese Mindestanforderungen nicht erfüllt, spricht man von einem Eintragungshindernis. Weiters können auch zusätzliche (fakultative) Mindestinhalte im Rahmen einer Stiftungserklärung angegeben werden, wie z.B. Bestellung, Abberufung, Funktionsdauer des Stiftungsvorstands, Errichtung eines Aufsichtsrats oder weiterer Organe, etc. Die Stiftungszusatzurkunde kann fakultative Regelungen bezüglich der Vergütung der Organe, des Mindestvermögensstandes oder des Stiftungsvermögens, welches das Mindestvermögen übersteigt, beinhalten.¹²

Stifter einer Privatstiftung sind alle Personen, die an der Errichtung einer Privatstiftung in einer maßgeblichen Form mitwirken. Es ist aber nicht erforderlich, dass jeder Stifter ein bestimmtes Vermögen der Privatstiftung widmet. Als Stifter kann nicht nur eine natürliche Person in Betracht kommen, sondern auch eine juristische Person (GmbH, AG, Verein etc.).¹³

Im Rahmen der Errichtung einer Privatstiftung muss ein Mindestvermögen vom Stifter der Privatstiftung gewidmet werden. Das Mindestvermögen beträgt EUR 70.000.¹⁴ Die Widmung des Vermögens erfolgt in der Stiftungsurkunde. Das Stiftungsvermögen muss vor der Eintragung in das Firmenbuch vorhanden sein und dem Stifter frei zur Verfügung stehen. Neben dem Mindestvermögen kann auch anderes Vermögen (Sach- oder Barwert) im Rahmen der Stiftungsurkunde oder Stiftungszusatzurkunde gewidmet werden.¹⁵

Das Stiftungsvermögen wird vom Stifter zu einem bestimmten fremd- oder eigennützigen Zweck gewidmet.¹⁶ Der Stiftungszweck ist eines der wichtigsten Merkmale einer Privatstiftung und ein Teil des Mindestinhalts einer Stiftungserklärung. Privatstiftungen können als Unternehmens- oder Beteiligungsstiftungen oder Familienstiftungen den Interessen der Familie oder eines Unternehmens, oder einzelnen Personen dienen. Sie können auch dem Gemeinwohl dienen.¹⁷ Dabei geht es um die gemeinnützigen Privatstiftungen. Das sind diejenigen, die

¹¹ Vgl. *Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan* (2015), S. 246, sowie § 9 PSG.

¹² Vgl. *Arnold, Nikolaus* (2014), Rz. 2/1 – 2/8.

¹³ Vgl. *Riel in Doralt, Peter / Nowotny, Christian / Kalss, Susanne* (1995) § 4 Rz. 18.

¹⁴ Für die Errichtung einer Privatstiftung ist ein Vermögen in Höhe von 70.000 Euro notwendig. *Nowotny* (2013) vertritt die Meinung, dass aufgrund des hohen Organisationsaufwandes es sinnvoll ist eine Privatstiftung erst mit einem Vermögen ab 1 Mio. zu gründen.

¹⁵ Vgl. *Arnold, Nikolaus* (2014), Rz. 2/15 – 2/16.

¹⁶ Vgl. *Nowotny, Christian* (2013), S. 199.

¹⁷ Vgl. *Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan* (2015), S. 16.

steuerbegünstigten Zwecke iSd. § 34 der Bundesabgabenordnung (BAO)¹⁸ verfolgen. Die steuerbegünstigte Zwecke beinhalten gemeinnützige, mildtätige und kirchliche Zwecke. Es können mehrere Zwecke verfolgt werden und somit muss jeder Zweck steuerbegünstigt sein. Eine Privatstiftung verfolgt gemeinnützige Zwecke im Sinne der abgabenrechtlichen Vorschriften (BAO) dann, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist die Allgemeinheit „auf geistigem, kulturellem, sittlichem oder materiellem Gebiet“¹⁹ zu fördern. Beispiele der gemeinnützigen Tätigkeit einer Privatstiftung sind Förderung der Kunst, Wissenschaft, Forschung, Bildung oder Kultur.²⁰

Eine Privatstiftung darf nicht einer gewerblichen Tätigkeit nachgehen, wenn sie über eine bloße Nebentätigkeit hinausgeht. Sie darf nicht als unbeschränkt haftender Gesellschafter einer eingetragenen Personengesellschaft tätig sein oder die Geschäftsführung an einer Handelsgesellschaft ausüben.²¹ Eine Privatstiftung darf nicht eine gewerbliche Tätigkeit ausüben, sondern sie soll sich auf die Verwaltung des gewidmeten Vermögens beschränken. Das bedeutet, dass das Vermögen dauerhaft erhalten bleibt und für die Verfolgung des Stiftungszweckes nur der Ertrag aus der Vermögensverwaltung verwendet wird.²²

Mit der Errichtung einer Privatstiftung wird die Vermögensmasse vom Stifter getrennt und weiterhin durch den Stiftungsvorstand im Rahmen des vorgegebenen Stiftungszwecks verwaltet. Es besteht auch die Möglichkeit im Rahmen einer letztwilligen Anordnung eine Privatstiftung von Todes wegen zu gründen. Darauf ist das gesamte PSG anwendbar. Es gibt aber wichtige Unterschiede im PSG zwischen einer Privatstiftung unter Lebenden und von Todes wegen. Eine Privatstiftung von Todes wegen ist durch die folgenden Merkmale charakterisiert:

- sie kann nur einen Stifter haben;
- Stifter darf nur eine natürliche Person sein;
- die Errichtung einer Privatstiftung von Todes wegen muss nicht nur in der Form eines Notariatsakts erfolgen, sondern es bedarf auch eine letztwillige Verfügung.²³

Es ist wichtig zu unterscheiden, dass das gestiftete Vermögen rechtlich der Privatstiftung gehört, aber wirtschaftlich ist es den Begünstigten der Privatstiftung zuzurechnen. Sie erhalten

¹⁸ Vgl. Bundesabgabenordnung 1961 in der Fassung der Bekanntmachung vom 28 Juni 1961 (BGBl. 194/1961).

¹⁹ § 35 Abs. 2 BAO.

²⁰ Vgl. *Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan* (2015), S. 20.

²¹ Vgl. § 1 Abs. 2 PSG.

²² Vgl. Homepage des Verbandes österreichischer Privatstiftungen – Stand 29.04.2015.

²³ Vgl. *Arnold, Nikolaus* (2014), S. 30.

Zuwendungen bzw. Vorteile von der Privatstiftung. Begünstigte sind „Nutznießer aber auch Leidtragende des Handelns des Stiftungsvorstandes“.²⁴ Bei eigennützigen Privatstiftungen können zu den Begünstigten alle natürlichen und juristischen Personen in Betracht gezogen werden. Geht es um eine gemeinnützige Privatstiftung, so gilt die Allgemeinheit als Begünstigter. Die Zuwendungen an Begünstigte können entweder laufend oder einmalig gewährt werden sowie in Form von Geldwerten oder von Sachleistungen erfolgen. Eine andere Möglichkeit ist die Überlassung von Nutzungsmöglichkeiten. Die Begünstigtenstellung entsteht mit der Eintragung ins Firmenbuch, wenn die Begünstigten in der Stiftungserklärung ausdrücklich bezeichnet sind oder, wenn sie bestimmbar sind.²⁵

Eine Privatstiftung kann auf bestimmte oder unbestimmte Zeit errichtet werden. Diese Angaben gehören zum zwingenden Mindestinhalt einer Stiftungserklärung. Vor der Errichtung einer Privatstiftung muss der Stifter eine klare Entscheidung treffen, wie lange die Privatstiftung bestehen bleiben soll. Wenn eine Privatstiftung auf bestimmte Dauer errichtet und diese Dauer abgelaufen ist, hat der Stiftungsvorstand die Privatstiftung aufzulösen. Wenn eine Privatstiftung auf unbestimmte Zeit errichtet ist, heißt das allerdings nicht dass die Privatstiftung immerwährend besteht. Die „übliche Dauer“ einer Privatstiftung sind 100 Jahre. Sind diese abgelaufen, so ist die Privatstiftung (z.B. eine eigennützige Versorgungsstiftung) vom Stiftungsvorstand aufzulösen. Die Letztbegünstigte können in diesem Fall aber entscheiden, dass die Privatstiftung weitere 100 Jahre bestehen bleibt. Dies ist üblich im Fall einer eigennützigen Versorgungsstiftung, die nach ihrer Qualifikation auf eine Familienstiftung zutrifft. Diese sind normalerweise nach Ablauf von 100 Jahre aufzulösen, sofern keinen Fortsetzungsbeschluss von den Letztbegünstigten vorliegt.²⁶

Jede Privatstiftung verfügt über zwei Pflichtorgane. Das sind der Stiftungsvorstand und der Stiftungsprüfer. Unter bestimmten Voraussetzungen und zur Wahrung des Stiftungszwecks können weitere Organe eingerichtet werden, wie etwa ein Aufsichtsrat und/oder ein Beirat (auch als Stifter-, Begünstigtenversammlung oder auch Familienrat bezeichnet).²⁷ Im folgenden Kapitel wird darauf detaillierter eingegangen.

²⁴ Vgl. *Briem*, Robert (2010), S. 109.

²⁵ Vgl. *Arnold*, Nikolaus (2014), Rz. 13/1 – 13/8.

²⁶ Vgl. *Arnold*, Nikolaus (2014), Rz.13/1 – 13/8.

²⁷ Ausführlich dazu siehe Kapitel 2.2.

2.2. Organe einer Privatstiftung

Das PSG gibt vor, dass jede Privatstiftung in Österreich über zwei zwingende Organe verfügen muss, nämlich über einen Stiftungsvorstand und einen Stiftungsprüfer. Unter bestimmten Voraussetzungen werden ein Aufsichtsrat und weitere Organe eingerichtet. Der Stiftungsvorstand, der Stiftungsprüfer und gegebenenfalls der Aufsichtsrat haben eine Organstellung. Bei den weiteren Organen wird die Organstellung durch die Art und Umfang der ihnen zugeteilten Aufgaben bestimmt.²⁸ Die weiteren Organe werden zur Wahrung des Stiftungszwecks und zur Aufrechterhaltung von Kontroll- und Einflussmöglichkeiten auf die Tätigkeit der Privatstiftung errichtet.²⁹

2.2.1. Stiftungsvorstand

Gesetzlich ist der Stiftungsvorstand als Organ einer Privatstiftung zwingend vorgeschrieben. Er muss sich aus mindestens drei Mitgliedern zusammensetzen. Das bedeutet, dass der Stifter entscheiden kann wie viele Personen dem Vorstand angehören sollen, solange er die gesetzlich vorgegebene Untergrenze von drei Mitgliedern nicht unterschreitet. Der Mitgliederzahl kann in der Stiftungserklärung ausdrücklich bestimmt werden (z.B. „der Stiftungsvorstand besteht aus fünf Mitgliedern“) oder es können die Unter- und/oder Obergrenzen festgesetzt werden. Unabhängig von der Gesamtzahl der Mitglieder müssen zwei der drei Vorstandsmitglieder ihren gewöhnlichen Aufenthalt in der EU bzw. im EWR haben. Der Stiftungsvorstand wird durch den Stifter bestellt. Die Funktionsperiode des Stiftungsvorstandes wird auch vom Stifter bestimmt. Im Regelfall wird der Stiftungsvorstand auf unbestimmte Zeit bestellt. Als Stiftungsvorstand können ausschließlich natürliche Personen bestellt werden. Die Vorstandsmitglieder sollen über volle Geschäftsfähigkeit verfügen. Die weiteren Anforderungen an den Stiftungsvorstand können in der Stiftungserklärung festgelegt werden.³⁰

Die wichtigsten Aufgaben dieses Organs sind die Geschäftsführung, Vertretung und die Gebarung des festgelegten Stiftungszwecks. Es gibt keine ausdrücklich vorgegebenen Voraussetzungen bzw. Kompetenzen (sachliche Eignung), die von einem Stiftungsvorstand gefordert werden. Gesetzlich ist geregelt, dass der Stiftungsvorstand seine Aufgaben „*sparsam und mit der Sorgfalt eines gewissenhaften Geschäftsleiters zu erfüllen hat*“.³¹ Es ist aber ratsam,

²⁸ Vgl. Arnold, Nikolaus (2014), Rz. 6/1 – 6/2.

²⁹ Vgl. § 14 Abs. 2 PSG.

³⁰ Vgl. Arnold, Nikolaus (2014), S. 120.

³¹ § 17 Abs. 2 Satz 1 PSG.

dass jedes Mitglied des Stiftungsvorstands vor seiner Bestellung seine sachliche und fachliche Eignung für konkrete Tätigkeit der Privatstiftung prüft. Es werden solche Handlungen, Kenntnisse und Fähigkeiten vom Stiftungsvorstand erwartet, die dem Tätigkeitsfeld, der Größe und dem Art des Stiftungsvermögens entsprechen.³² Dies bedeutet nicht, dass der Stiftungsvorstand sämtliche Kenntnisse (auch Spezialkenntnisse) in allen Spezialbereichen der Stiftungstätigkeit besitzen muss. Es kann sich von den Fachleuten in den einzelnen Bereichen, wie z.B. Rechtsberatung, Vermögensbewirtschaftung, Wirtschaftsprüfung etc. beraten lassen.³³

Bei der Bestellung der Mitglieder des Stiftungsvorstands ist es wichtig auf die Unvereinbarkeitsbestimmungen des PSG zu achten. Zur Vermeidung von Interessenskollisionen sind von der Tätigkeit als Stiftungsvorstand Begünstigte und deren nahe Angehörige ausgeschlossen.³⁴ PSG bringt zum Ausdruck, dass folgende Personen nicht Mitglieder des Stiftungsvorstands sein können:

- Begünstigte der Privatstiftung;
- Ehegatte des Begünstigter;
- Eingetragener Partner des Begünstigter;
- Lebensgefährte des Begünstigter;
- Verwandter des Begünstigter in gerader Linie oder bis zum dritten Grad der Seitenlinie, sogenannte nahe Angehörige³⁵

Die Unvereinbarkeitsbestimmungen des PSG bezwecken die Sicherstellung der Objektivität des Stiftungsvorstands.

Der erste Stiftungsvorstands wird in der Regel durch den Stifter bestellt. Bei den weiteren Bestellungen muss man zwischen den zwei Fällen unterscheiden. Auf einer Seite wird es gesetzlich so geregelt, dass die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder in der Kompetenz des Gerichts liegt. Es ist aber zu verdeutlichen, dass die gerichtliche Zuständigkeit eine subsidiäre Bedeutung hat. Die Regelung bezüglich der Bestellung und Abberufung des Stiftungsvorstands findet man üblicherweise in der Stiftungsurkunde vor. Die letzte kann die Bestellungen-/Abberufungsaufgaben anderen Gremien/Personen einräumen.³⁶

³² Vgl. *Briem*, Robert (2010), S. 111.

³³ Vgl. *Arnold*, Nikolaus (2014), Rz. 7/3.

³⁴ Vgl. *Arnold*, Nikolaus / *Ginthör*, Oliver (2006), S. 53.

³⁵ Vgl. § 15 Abs. 2 PSG.

³⁶ Vgl. *Arnold*, Nikolaus (2014), Rz. 7/9 – 7/11.

Die Funktionsperiode des Stiftungsvorstands ist gesetzlich nicht geregelt. Das bedeutet, dass es keine Höchstdauer des Mandates gibt. Die genaueren Regelungen kann der Stifter in der Stiftungsurkunde berücksichtigen. Es ist aber nicht unbedingt erforderlich. Die Mitglieder des Stiftungsvorstandes können auf eine unbestimmte Zeit bestellt werden, somit auf die Lebzeiten des Mitglieds. Ein Vorstandsmitglied kann nur aus wichtigen Gründen abberufen werden oder aus eigener Initiative zurücktreten.³⁷

2.2.2. Stiftungsprüfer

Der Stiftungsprüfer ist ein Pflichtorgan einer Privatstiftung, was seine Bedeutung unterstreicht. Er spielt an der Seite des Stiftungsvorstands die Rolle des Kontrollorgans. Seine Tätigkeit erstreckt sich auf die Prüfung des Jahresabschlusses einschließlich der Buchführung und des Lageberichts.³⁸ Weiteres besteht seine wichtige Aufgabe in der Prüfung der Gebarung des in der Stiftungsurkunde festgelegten Stiftungszwecks. Einen schriftlichen Prüfungsbericht hat der Stiftungsprüfer zu unterzeichnen und anderen Organen vorzulegen. Der Stiftungsprüfer unterliegt der Verschwiegenheitspflicht. Sie gilt nicht für andere Organe der Privatstiftung und für Personen, die in der Stiftungserklärung ausdrücklich bestimmt sind. Das sind jene Personen, die mit den Prüfungsaufgaben betraut sind. In diesem Sinne ist die Frage wichtig, ob weitere Organe, die eingerichtet werden, eine Organstellung in der Privatstiftung bekommen.³⁹

Der Stiftungsprüfer wird vom Aufsichtsrat bestellt. Besteht kein Aufsichtsrat, so ist ausschließlich das Gericht berechtigt dieses Organ zu bestellen.⁴⁰ Die Funktionsperiode des Stiftungsprüfers wird vom Stifter in der Stiftungsurkunde festgelegt. Wenn die Stiftungserklärung keine ausdrücklichen Regelungen bezüglich der Amtsdauer aufweist, wird der Stiftungsprüfer auf eine unbestimmte Zeit bestellt, bis er aus einem zulässigen Grund abberufen wird oder sein Amt niederlegt.⁴¹

Ein Stiftungsprüfer kann nur ein beedeter Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer sein. Ein Begünstigter, Arbeitnehmer der Privatstiftung oder Mitglied eines Stiftungsorgans darf nicht als Stiftungsprüfer bestellt werden.⁴²

³⁷ Vgl. *Arnold*, Nikolaus (2014), Rz. 7/18.

³⁸ Vgl. *Müller*, Katharina (2014), S. 282.

³⁹ Vgl. *Arnold*, Nikolaus (2014), Rz. 8/8.

⁴⁰ Vgl. § 20 Abs. 1 PSG.

⁴¹ Vgl. *Gruber*, Elisabeth in *Doralt / Nowotny / Kalss* (1995), § 20 Rz. 4; *Arnold*, Nikolaus (2014), Rz. 8/5 – 8/6.

⁴² Vgl. *Arnold*, Nikolaus (2014), S. 147; *Müller*, Katharina (2014), S. 284.

2.2.3. Aufsichtsrat

Ein Aufsichtsrat ist bei einer Privatstiftung nicht zwingend vorgesehen. Sind folgende Merkmale gegeben, muss die Privatstiftung über einen Aufsichtsrat verfügen:

- bei der Privatstiftung sind mehr als dreihundert Arbeitnehmer beschäftigt, oder
- eine inländische Kapitalgesellschaft/Genossenschaft wird von der Privatstiftung einheitlich geleitet oder zu über fünfzig Prozent beherrscht und gleichzeitig die Arbeitnehmeranzahl der Kapitalgesellschaft/Genossenschaft dreihundert Personen übersteigt und die Tätigkeit der Privatstiftung nicht nur auf die Verwaltung von Unternehmensanteilen der oben genannten Unternehmen ausgerichtet ist.⁴³

Die Mitgliederanzahl des Aufsichtsrats ist gesetzlich vorgeschrieben. Er muss aus mindestens drei natürlichen Personen bestehen.⁴⁴ Bei dieser Regelung geht es um eine zwingende Untergrenze. Die Bestellung der Mitglieder des ersten Aufsichtsrats erfolgt durch den Stifter oder den Stiftungskurator. Die weitere Bestellung erfolgt ausschließlich durch das Gericht. Die Funktionsperiode des Aufsichtsrats ist gesetzlich nicht geregelt. Diese kann aber vom Stifter im Rahmen der Stiftungsurkunde bestimmt werden. Als Aufsichtsratsmitglied darf nicht ein Mitglied des Stiftungsvorstands oder der Stiftungsprüfer bestellt werden. Die Begünstigten und ihre nahe Angehörige dürfen wohl Mitglieder des Aufsichtsrats sein, aber sie dürfen nicht die Mehrheit dieses Organs ausmachen. Die Abberufung der Mitglieder des Aufsichtsrats erfolgt nur aus einem wichtigen Grund.⁴⁵

Die wichtigste Aufgabe des Aufsichtsrats einer Privatstiftung ist die Überwachung der Geschäftsführung und der Gebarung des Stiftungszwecks. Er spielt die Rolle eines zusätzlichen Kontrollorgans. Wenn ein Aufsichtsrat besteht, erfolgen folgende Geschäfte nur mit seiner Zustimmung:

- Beteiligungserwerb und Beteiligungsveräußerungen,
- der Erwerb/Veräußerung von Betrieben und Unternehmen,
- der Erwerb/Veräußerung/ Belastung von Liegenschaften, etc.⁴⁶

Die Liste der zustimmungspflichtigen Geschäfte kann erweitert werden, was die Kontroll- und Überwachungsfunktion verstärken kann.

⁴³ Vgl. *Arnold*, Nikolaus (2014), S. 151.

⁴⁴ Vgl. § 23 PSG.

⁴⁵ Vgl. *Arnold*, Nikolaus (2014), S. 152 - 153.

⁴⁶ Vgl. *Arnold*, Nikolaus (2014), S. 154.

2.2.4. Weitere Organe

Zur Wahrung des Stiftungszwecks und für die bessere Kontrolle in der Stiftung können weitere Organe eingerichtet werden, wie beispielsweise ein Beirat (auch als Stifter-, Begünstigtenversammlung oder auch Familienrat bezeichnet). In 34 % der Stiftungsurkunden der Privatstiftungen ist die Errichtung eines weiteren Organs vorgesehen.⁴⁷ Wie die weiteren Organe bezeichnet werden steht dem Stifter frei, soweit sie nicht irreführend sind. Dieses Organ übernimmt wichtige Aufgaben, nämlich Kontrolle und Überwachung in der Privatstiftung, Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Stiftungsvorstands, Beratung etc.⁴⁸ Die weiteren Aufgabenbereiche sind auch frei wählbar. Sie können in der Stiftungsurkunde festgelegt werden. Zu beachten ist die Unzulässigkeit eines Eingriffs „*in anderen Organen zwingend zugewiesene Zuständigkeiten*“, beispielsweise in die Geschäftsführung. Es besteht keine gesetzliche Bestimmung bezüglich der Anzahl der Mitglieder dieses Organs, insbesondere auch keine gesetzliche Untergrenze. Der Stifter kann in der Stiftungsurkunde eine Regelung diesbezüglich frei gestalten. Dieses Gremium kann nicht nur im Zuge der Gründung, sondern auch jeder Zeit zu einem späteren Zeitpunkt eingerichtet werden. *Arnold* unterstreicht die Bedeutung der Einrichtung dieses Organs für die „Aufrechterhaltung von Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten für Stifter und nachfolgende Generationen.“⁴⁹

Eine besondere Rolle spielt die Tatsache, ob dem weiteren Organ eine Organstellung zugewiesen ist. Dies soll im Rahmen der Stiftungsurkunde ordnungsgemäß erfolgen. In diesem Zusammenhang ist auf sogenannte „geheime Organe“ aufzupassen. Von einer Organstellung ist nur dann zu sprechen, wenn einem weiteren Organ die Rechte zugewiesen sind die Willensbildung in der Privatstiftung zu beeinflussen oder die Überwachung des Stiftungsvorstands zu gewährleisten. Im Gegensatz dazu, sind die weiteren Organe die keine Organstellung haben insbesondere mit folgenden Konsequenzen konfrontiert:

- Sie haben keinen Anspruch auf die Einsicht in den Prüfungsbericht des Stiftungsprüfers;
- Es fehlt Ihnen die Befugnis eine Sonderprüfung einzuleiten;
- Die Rechtmittelbefugnis und die Antragslegitimation im Rahmen des Verfahrens bei der Bestellung oder Abberufung der Organmitglieder steht ihnen nicht zu, etc.⁵⁰

⁴⁷ Vgl. *Kalss, Susanne / Bertleff, Bettina / Lutz, Magdalena / Samonigg, Philipp / Tucek, Peter* (2014), S. 35.

⁴⁸ Vgl. *Müller, Katharina* (2014), S. 324 – 325.

⁴⁹ Vgl. *Arnold, Nikolaus* (2014), S. 156.

⁵⁰ Vgl. *Arnold, Nikolaus* (2014), Rz. 10/6 – 10/8.

Die Funktionsdauer der weiteren Organe ist gesetzlich nicht vorgegeben. Es ist ratsam die entsprechenden Regelungen im Rahmen der Stiftungsurkunde zu berücksichtigen.

2.3. Entwicklung der Rechtsform Privatstiftung

Die wichtigsten Beweggründe des Gesetzgebers für die Einführung der neuen Rechtsform Privatstiftung waren folgende:

- Widerstand des Abflusses des österreichischen Vermögens ins Ausland, vor allem in die Schweiz und nach Lichtenstein;
- Schaffung eines Anreizes das ausländische Vermögen nach Österreich zu verbringen;
- Vermeidung der Zersplitterung des erwirtschafteten Vermögens im Erbfall;
- Vermeidung der Auszehrung des Vermögens aufgrund der Mehrfachbesteuerung.⁵¹

Seit der Schaffung der neuen Rechtsform Privatstiftung wurden etwa 3.600 Privatstiftungen gegründet, davon sind rund 200, die ausschließlich gemeinnützige Zwecke verfolgen.⁵² Etwa zwei Drittel der Privatstiftungen halten Unternehmensbeteiligungen, rund 3.500 Unternehmen stehen im (Mit-)Eigentum von Privatstiftungen. Etwa 80 (von insgesamt 100) der österreichischen Familienunternehmen befinden sich im Eigentum von Privatstiftungen. Diese Werte zeigen die wichtige Rolle der Privatstiftungen als Eigentümerin der Familienunternehmen und unterstreichen somit die volkswirtschaftliche Bedeutung des Wirtschaftsstandorts Österreich.⁵³

Seit der Schaffung der Rechtsform Privatstiftung wurde ein großer Zuwachs der Neugründungen beobachtet. Der Höchstwert wurde im Jahr 2000 erreicht. Danach wurde auf Grund der politischen Diskussionen und somit entstandener Verunsicherung eine rasante Abnahme bei den Neugründungen festgestellt.⁵⁴

Folgender Grafik stellt einen jährlichen Nettozuwachs an Privatstiftungen dar.

⁵¹ Vgl. Homepage WKO – Stand 29.04.2015.

⁵² Vgl. Homepage des Verbandes österreichischer Privatstiftungen – Stand 29.04.2015.

⁵³ Vgl. Unger, Martin (2013), S. 21.

⁵⁴ Vgl. Homepage des Verbandes österreichischer Privatstiftungen – Stand 29.04.2015.

Jahr	Anzahl der Neugründungen	Jahr	Anzahl der Neugründungen
1994	98	2005	161
1995	202	2006	125
1996	198	2007	182
1997	211	2008	115
1998	248	2009	39
1999	289	2010	33
2000	804	2011	28
2001	131	2012	-48
2002	139	2013	-24
2003	138	2014	-10
2004	100	2015	-5

Abbildung 1 Jährlicher Nettozuwachs an Privatstiftungen⁵⁵

Die Entwicklung der Rechtsform Privatstiftung und die konstante Abnahme des Nettozuwachses an Privatstiftungen seit dem Jahr 2000 sind vor allem mit steuerrechtlichen Änderungen verbunden. Seit der Entstehung dieser Rechtsform im Jahre 1993 wurden zahlreiche Verschlechterungen der abgabenrechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen. Die damalige Finanzministerin Maria Fekter hat das Budgetbegleitgesetz 2011 mit folgenden Worten kommentiert: „Damit haben wir jetzt die Stiftung umgebracht“⁵⁶.

Die Abschaffung der Erbschafts- und Schenkungssteuer und die Anhebung des Zwischensteuersatzes von 12,5 % auf 25 % im Rahmen des Budgetbegleitgesetzes 2011 haben die wesentlichen Verschlechterungen in der steuerlichen Behandlung von Privatstiftungen

⁵⁵ Abbildung entnommen aus Compass Verlag Group, 24.04.2015.

⁵⁶ Vgl. Fekter, Maria „Der Standard“ 19.10.2011, S. 30.

verursacht. Die Privatstiftungen wurden somit mit den natürlichen Personen gleich (un-)günstig gestellt. Die weiteren negativen abgabenrechtlichen Folgen für die Privatstiftungen hat das Stabilitätsgesetz 2012 mit sich gebracht. Dabei wurden große Änderungen bei der Immobilienbesteuerung vorgenommen, die auch für Privatstiftungen relevant sind.⁵⁷

Exkurs. Die Besteuerung einer Privatstiftung in Österreich

Die Besteuerung einer Privatstiftung erfolgt auf drei Ebenen. Hier spricht man von der Eingangsbesteuerung, der laufenden Besteuerung und der Ausgangsbesteuerung (Besteuerung von Zuwendungen an die Begünstigte). Der Eingangsbesteuerung unterliegen die unentgeltlichen Zuwendungen an die Privatstiftung. Sie werden mit dem Stiftungseingangssteuer in Höhe von 2,5 % besteuert. Die Zwischenbesteuerung unterteilt sich in drei Gruppen:

- Einkünfte aus selbständiger Arbeit, Land- und Forstwirtschaft, Einkünfte aus Gewerbebetrieb, aus Vermietung und Verpachtung sowie sonstige Einkünfte unterliegen der Körperschaftsteuer iHv. 25 %.
- Zinserträge aus Anleihen, Zinsen aus Bankguthaben, Einkünfte aus realisierten Wertsteigerungen von Kapitalvermögen sowie Einkünfte aus der Veräußerung von Grundstücken unterliegen der Zwischensteuer iHv. 25 %. Bei der späteren Zuwendung an Begünstigte wird der Zwischensteuer gutgeschrieben.
- Gewinnausschüttungen von Kapitalgesellschaften sind steuerfrei.⁵⁸

Die dritte Ebene der Besteuerung bei einer Privatstiftung ist die Ausgangsbesteuerung. Dabei werden die Zuwendungen an Begünstigte (oder Letztbegünstigte) besteuert. Sie werden als Einkünfte aus Kapitalvermögen behandelt und unterliegen somit der Kapitalertragsteuer (KEST) in Höhe von 25 %. Somit sind sie endbesteuert.⁵⁹

Heutzutage werden die meisten Privatstiftungen in Wien gegründet. Zum Stichtag 31.12.2012 bestanden in Wien 1.571 Privatstiftungen. Wenn man die Gesamtbevölkerung jedes Bundeslandes in Bezug nimmt, kann man feststellen, dass z.B. in Wien 48% der

⁵⁷ Vgl. Homepage WKO – Stand 29.04.2015.

⁵⁸ Vgl. *Arnold*, Nikolaus (2014), Rz. 4/3 – 4/15.

⁵⁹ Vgl. *Arnold*, Nikolaus (2014), Rz. 4/3 – 4/15.

Privatstiftungen registriert sind, dabei 20 % der österreichischen Gesamtbevölkerung in Wien lebt. 17 % der Bevölkerung leben in Oberösterreich. Dort werden am zweithäufigsten Privatstiftungen registriert – 14 % der Privatstiftungen. Obwohl die Anzahl der Gesamtbevölkerung in Niederösterreich fast so groß, wie in Wien ist – 19,2 %, sind dort nur 10 % der Privatstiftungen registriert. In Steiermark sind 7 % der Privatstiftungen registriert und der Anteil der Gesamtbevölkerung beträgt 14,4 %. Aus dieser statistischen Erhebung kann man schließen, dass die Gründung von Privatstiftungen in bestimmte Regionen bevorzugt ist. Dies kann mit der Intensität der wirtschaftlichen Betätigung verbunden sein.⁶⁰

Heutzutage gibt es 3.234 Privatstiftungen in Österreich, wobei der Nettozuwachs an Neugründungen negativ ist (-5, Stand 2015)⁶¹. Nicht destotrotz betont *Unger* die Bedeutung der Privatstiftungen als die bevorzugte Eigentumsform der Familienunternehmen in den nächsten 100 Jahren. Auf Grund der Eigentümerlosigkeit der Privatstiftungen, sind die Unternehmen, die in ihrem Eigentum stehen – wirtschaftlich gesehen – mittelbar eigentümerlos. *Unger* weist darauf hin, dass es kein anderes Land gibt, in dem die Privatstiftung als Unternehmenseigentümerin eine dermaßen hohe Bedeutung hat, wie in Österreich. Er hebt hervor, dass es bewundernswert ist, „*wie viele Personen sich dazu entschieden haben, ihre Unternehmen und ihr sonstiges Vermögen in Stiftung einzubringen und damit freiwillig ihr Eigentum aufzugeben*“. Somit ist es äußerst wichtig, dass die Bedeutung der Privatstiftungen nicht nur für die einzelnen Unternehmen sondern auch für den Wirtschaftsstandort Österreich realisiert wird und, dass die Privatstiftungen so gestaltet und geführt werden, dass sie „*ihre Rolle als unternehmerische, professionelle und verantwortungsvolle Eigentümerinnen von Unternehmen wahrnehmen können und damit ein guter Hort für diese sind*“.⁶² Im Kapitel 2.4. werden die Motive für die Errichtung einer Privatstiftung in Österreich näher erläutert.

2.4. Motive für die Errichtung einer Privatstiftung

Die Beweggründe für die Errichtung einer Privatstiftung sind ganz unterschiedlich. Früher waren es häufig steuerrechtliche Motive. Heutzutage haben die abgabenrechtlichen Leitgedanken auf Grund der massiven Änderungen der gesetzlichen Lage deutlich nachgelassen. Im Verhältnis zu den abgabenrechtlichen Motiven der Errichtung einer

⁶⁰ Vgl. *Kalss, Susanne / Bertleff Bettina / Lutz Magdalena / Samonigg Philipp / Tucek Peter* (2014), S. 17.

⁶¹ Vgl. Homepage des Verbandes österreichischer Privatstiftungen – Stand 24.04.2015.

⁶² Vgl. *Unger, Martin* (2013), S. 21.

Privatstiftung steht heutzutage das Ziel des Vermögens- oder Unternehmenserhalts im Vordergrund. In erster Linie wird durch die Errichtung einer Privatstiftung beabsichtigt die Veräußerung und die Zerschlagung eines Familienunternehmens oder anderen Vermögens zu verhindern. Die Interessenkollisionen können beispielsweise die Folge von Erbstreitigkeiten sein.⁶³

Die Privatstiftung spielt in der öffentlichen Wahrnehmung eine Rolle der Sicherung eines Unternehmens und der Erhaltung des Lebenswerks. Die weiteren Beweggründe hängen davon ab, ob eine Unternehmensverbundene, eine Familienstiftung oder eine gemeinnützige Privatstiftung zu errichten ist. Bei den Unternehmensverbundenen Privatstiftungen geht es darum, das Schicksal des erfolgreich aufgebauten und funktionierenden Geschäfts zu bestimmen (z.B. Einkommensquelle für die Nachfolgen oder bleibender Einfluss der Familie). Dabei wird die Zersplitterung des Unternehmens durch den Verkauf von Beteiligungen verhindert. Somit wird gesichert dass das Unternehmen nicht in die (familien-)fremde Hände gelangt.⁶⁴

Der andere Vorteil einer Privatstiftung liegt darin, dass auch nach dem Abgang des Stifters durch den festgelegten Stiftungszweck der Stifter „weiterwirken“ kann. Beispielsweise kann die Versorgung und Ausbildung der Kinder bzw. der Enkelkinder des Stifters gewährleistet werden. Somit gibt eine Privatstiftung einen Rahmen vor, der die Nachfolgenerationen vor sich selbst und von Dritten schützen kann.⁶⁵

Die ähnlichen Motive verfolgen die Stifter, die Ihre wertvolle Vermögensgegenstände (z.B. Kunstwerke, Sammlungen oder unter Denkmal stehende Grundstücke/Gebäude) einer Privatstiftung widmen. Durch die Errichtung der Privatstiftung schützen die Stifter nicht nur das Vermögen vor Zersplitterung, sie vermeiden auch Erbauseinandersetzungen im Kreis der Familie. In der Praxis gibt es sehr häufig die Problematik der Aufteilung unter mehreren Erben, die so genannte Pflichtteilproblematik. Die Gestaltungsmöglichkeiten einer Stiftungsurkunde gibt dem Stifter mehr Freiraum als ein Testament. Mit der Errichtung einer Privatstiftung kann besser auf bestimmte Anforderungen und Bedürfnisse des Stifters und der Nachfolger eingegangen werden. Die gewissen Gestaltungsspielräume im Bereich des Erbfalles können sehr attraktiv sein. Die Errichtung einer Privatstiftung ermöglicht es dem Stifter einen

⁶³ Vgl. *Arnold*, Nikolaus (2014), S. 28.

⁶⁴ Vgl. *Wigand*, Klaus / *Haase-Theobald*, Cordula / *Heuel*, Markus / *Stolte*, Stefan (2015), S. 219.

⁶⁵ Vgl. *Kraus*, Christof (2013), S. 22.

„eigenen“ Erben festzulegen. Die gesetzlichen Erben können in der Satzung berücksichtigt oder auch ausgeschlossen werden. Es kann vorkommen, dass der Stifter keine eigene Abkömmlinge hat oder, dass sie für die Vermögensnachfolge nicht in Betracht gezogen werden, weil sie z.B. über ausreichendes eigenes Vermögen verfügen oder mit dem Stifter zerstritten sind, etc. Eine Privatstiftung bietet auf Grund ihrer Eigentümerlosigkeit die Möglichkeit, das Vermögen zwischen dem Stifter und der Privatstiftung zu trennen. Dies kann in bestimmten Lebenssituationen von einer wichtigen Bedeutung sein. Es gibt entsprechende Gestaltungsoptionen, die den Zugriff des Stifters auf das der Privatstiftung gewidmeten Vermögen ausschließen.⁶⁶

Andere Beweggründe für die Errichtung einer Privatstiftung sind gemeinnützige Zwecke. Privatstiftungen werden unter anderem auch für die Förderung der Wissenschaft, Kultur, Bildung oder der sozialen Dienstleistungen gegründet. Diese Zwecke können entweder ausschließlich oder auch neben eigennützigen Zwecken verfolgt werden.⁶⁷ Eine gemeinnützige Privatstiftung ist eine gute Möglichkeit für den Stifter, der in seinem Berufsleben einiges erarbeitet hat und dieses Vermögen „dem guten Zweck“ widmen will. Eine gemeinnützige Stiftung bietet dem Stifter an, sein Lebenswerk langfristig oder für Ewigkeiten zu sichern und zu erhalten.⁶⁸

Die wichtigsten Motive für die Errichtung einer Privatstiftung kann man folgendermaßen zusammenfassen:

- der Stifter kann gesellschaftliche Angelegenheiten fördern, mit denen er sich identifiziert;
- der Zusammenhalt des gestifteten Vermögens und die Versorgung von den Familienangehörigen werden sichergestellt;
- der Wille des Stifters ist unabhängig von einzelnen Schicksalen in der Stiftungssatzung verankert und für immer gesichert;
- der Stifter kann die Gesellschaft fördern und somit seine Verantwortungsüberzeugung gegenüber der Gesellschaft ausüben;
- der Stifter kann eine sinnvolle und nützliche Beschäftigung betreiben, die die Gesellschaft zugutekommt und ihm eine persönliche Zufriedenheit bringt;

⁶⁶ Vgl. *Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan* (2015), S. 220.

⁶⁷ Vgl. *Arnold, Nikolaus* (2014), S. 29.

⁶⁸ Vgl. *Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan* (2015), S. 220.

- die Privatstiftung kann eine Rolle des Erben-Ersatzes spielen. Bestimmte Nachfolger können berücksichtigt oder auch ausgeschlossen werden;
- der Stifter kann eine öffentliche Anerkennung durch die Rolle als Stifter in der Gesellschaft erzielen;
- der Stifter kann aus den steuerrechtlichen Gestaltungen Vorteile ziehen, etc.⁶⁹

Es gibt zahlreiche Motive für die Errichtung einer Privatstiftung. Es ist allerdings besonders hervorzuheben, dass der Stifter die Stiftungssatzung „zukunftsfähig“ gestalten sollte, damit die Privatstiftung über sein Tod hinaus erfolgreich geführt werden kann.

2.5. Privatstiftung als Unternehmung

Als „Unternehmung“ wird eine wirtschaftlich und rechtlich selbständige Organisationsform beschrieben, die gewinnorientiert ist.⁷⁰ Nach der Definition darf eine Privatstiftung nicht einer gewerblichen Tätigkeit nachgehen. Sie soll ausschließlich auf die Verwaltung des gewidmeten Vermögens ausgerichtet sein. Es stellt sich die Frage ob die Privatstiftung eine angemessene Rechtsform für unternehmerische Entscheidungen ist. Es wird behauptet, dass die Stiftungserklärung jegliche unternehmerische Entscheidungen ausschließe und dass die Tätigkeit der Privatstiftung lediglich auf die Verwaltung des gestifteten Vermögens begrenzt sei. Das wird auch dadurch begründet, dass die Privatstiftungen oft durch die Wirtschaftstreuhänder, Rechtsanwälte, Notare als Vorstandsmitglieder geführt werden und diese keine entsprechende professionelle Management Erfahrung haben um die notwendigen unternehmerischen Entscheidungen treffen zu können. Andererseits, sind die Angehörigen der freien Berufe im Stiftungsvorstand gar nicht bereit, aufgrund der damit verbundenen Haftungsrisiken, unternehmerische Risiken in Kauf zu nehmen.⁷¹

Briem vertritt die Meinung, dass, obwohl es nicht zulässig ist für die Privatstiftung unternehmerisch tätig zu sein, unternehmerische Entscheidungen notwendig sind. In diesem Zusammenhang sind unternehmerische Entscheidungen jene, die wesentlichen Einfluss auf die Vermögens- oder Ertragslage der Privatstiftung haben und bei denen der weitere Handlungsablauf unsicher ist und nicht mit ausreichender Wahrscheinlichkeit prognostiziert werden kann, ob sich die Entscheidung besser oder schlechter als eine andere

⁶⁹ Vgl. *Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan* (2015), S. 10.

⁷⁰ Vgl. *Gabler Wirtschaftslexikon online*, Stand – 29.04.2015.

⁷¹ Vgl. *Briem, Robert* (2010), S. 108.

Entscheidungsmöglichkeit auswirkt. Vielmehr, beinhaltet jede unternehmerische Entscheidung ein Risiko. Das wichtigste Merkmal einer unternehmerischen Entscheidung ist die damit verbundene Prognose und die Beurteilung der zukünftigen Lage, die verständlicherweise niemals gewiss sein kann.⁷²

Häufige Beispiele solcher Entscheidungen in der Privatstiftung sind:

- Anschaffung oder Verkauf einer Beteiligung;
- Umgründungen;
- Zufuhr des Eigen- bzw. Fremdkapital an die Beteiligungsgesellschaft;
- Übernahme der Haftung einer Beteiligungsgesellschaft, usw.⁷³

Der Entscheidungsträger ist üblicherweise der Stiftungsvorstand. Zu seinen Aufgaben gehört es den Bestand und die Leistungsfähigkeit der Privatstiftung dauerhaft zu sichern. Dies u.a. aufgrund des Substanzerhaltungsgebots und der Ausrichtung der Privatstiftung auf Dauer. Eine Privatstiftung ist mit einem kleinen oder mittelständigen Unternehmen (KMU) vergleichbar. Für das Management der Privatstiftung gelten die gleichen Vorsätze wie für das der KMU: für das optimale Ergebnis zu sorgen, Ziele, Strategie, Pläne bestimmen, effiziente und effektive Prozesse, Abläufe und Controlling zu organisieren, qualifizierte Mitarbeiter auszusuchen und diese zu führen. Der wesentliche Unterschied zwischen den Wirtschaftsunternehmen und den Privatstiftungen ist die Eigentümerlosigkeit der Privatstiftung und die Tatsache, dass sie ihre Existenz nicht riskieren darf. Sie darf nicht in einem echten durch Konkurrenz bezeichneten Markt agieren.⁷⁴

Für den Erfolg einer Privatstiftung als Unternehmung ist es äußerst wichtig die Parallelen zu ziehen und aus der Erfahrung der kleinen und mittleren Unternehmung zu lernen. Die partielle Vergleichbarkeit kann einen Nutzen an Erfahrungen mit Plänen, Modellen, Strategien und Methoden verschaffen, die in der Marktkonkurrenz einen „Stresstest“ bestanden haben.

⁷² Vgl. *Briem*, Robert (2010), S. 108.

⁷³ Vgl. *Unger*, Martin (2007), S. 10.

⁷⁴ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 63.

3. Faktoren der erfolgreichen Führung einer Privatstiftung in Österreich

3.1. Effiziente Zielsetzung und Strategieentwicklung

3.1.1. Zielsetzung

Ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Führung einer Privatstiftung ist eine effiziente Zielsetzung. Ein Ziel darf nicht mit dem Stiftungszweck verwechselt werden. Der Zweck einer Privatstiftung bestimmt, in welchem Bereich und wofür die Privatstiftung tätig werden soll. Der Zweck wird einmal formuliert und darf nicht geändert werden. Die Ziele, im Gegensatz dazu, sind die Ergebnisse des Handelns in absehbare Zeit und sollen im Laufe der Zielerreichung an die aktuelle Situation angepasst werden.⁷⁵

Der Stiftungszweck wird schriftlich in Form einer Mission festgehalten. Die Mission ist die Grundlage des Zielsystems und damit auch die wichtigste Leitlinie für die Ausarbeitung von Strategien. Eine gut formulierte Mission sollte folgende Punkte enthalten:

- „Gründungs idee“ – warum wird die Privatstiftung gegründet, wozu ist sie da und was ist die beabsichtigte Bedarfsdeckung?
- Zweck der Privatstiftung – welche Funktionen erfüllt die Privatstiftung und welche Aufgaben hat sie?
- Hauptzielgruppe – für wen ist die Privatstiftung aktiv, bei wem soll die angestrebte Wirkung erreicht werden?⁷⁶

Die Mission wird als erfüllt betrachtet, wenn durch die Tätigkeit der Privatstiftung bestimmte Wirkungen (Outcomes, Effects, Impacts) erreicht werden. Um die angestrebten Wirkungen zu erreichen, sollen von der Privatstiftung Wirkungsziele gesetzt werden.⁷⁷

Ziele zu setzen ist nicht nur für die unmittelbare Verfolgung des Stiftungszwecks wichtig, sondern auch für die richtige organisatorische Entwicklung einer Privatstiftung. Ziele bestimmen die Orientierung wann und was man erreichen will und helfen die unnötige Umwege zu vermeiden. Weiters ermöglichen die Indikatoren der festgelegten Ziele zu kontrollieren, wie groß der Fortschritt ist oder ob man überhaupt vorankommt.⁷⁸

⁷⁵ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 22.

⁷⁶ Vgl. *Horak*, Christian / *Speckbacher*, Gerhard (2013), S. 160.

⁷⁷ Vgl. *Horak*, Christian / *Speckbacher*, Gerhard (2013), S. 160.

⁷⁸ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 22.

Der Stiftungsvorstand ist verantwortlich für die Zielbildung. Er ist so genannter Träger des Zielbildungsprozesses. Für den Zielbildungsprozess sind folgende Rahmenbedingungen relevant: Satzung, Stiftungsleitbild, Stiftungsethik und Stiftungskultur. Die Zielsetzung soll im Zeitverlauf als permanenter Prozess betrachtet werden. Die Tätigkeit der Privatstiftung und die relevante Außenfaktoren spielen eine große Rolle. Veränderungen der relevanten Umwelt oder auch der persönlichen Vorstellungen des Trägers des Zielbildungsprozesses sollen als Anstoß dienen die festgelegten Ziele nochmals abzuwägen oder zu überdenken.⁷⁹

Eine wichtige Anforderung an die Ziele ist ihre Operationalität. Dies bedeutet, dass die einzelnen Ziele so formuliert werden sollen, dass sie überprüft und nachvollzogen werden können. Um möglichst effiziente Führung einer Privatstiftung erreichen zu können, sollen die Ziele hinsichtlich ihres Inhalts, Ausmaßes und Zeitraums für die zuständige Aufgabenträger deutlich und verständlich dargestellt werden, z.B. Erhöhung des Spendenvolumens für die Tierheime um 20% im nächsten Jahr). Die Ziele sollen alle wichtigen Bereiche der Aufgabenerfüllung von der Privatstiftung möglichst ausführlich darstellen, vor allem die ökonomischen Ziele sollen mit den „fachlichen“ Zielen im Einklang stehen. Die Ziele sollen strukturiert werden. Das bedeutet, dass bestimmte Ziele anderen Zielen übergeordnet werden und sie gegenseitig auf einander einen Einfluss haben bzw. von einander abgeleitet werden.⁸⁰

Das erfolgreiche Management kann anhand der Erreichung der vorgegebenen Ziele bestimmt werden. Für die effektive Führung einer Privatstiftung ist es von einer großen Bedeutung im Rahmen der Stiftungssatzung auf allen wichtigen Handlungsebenen – finanzielle Ressourcen, Organisation, Personal, Kommunikation, Kontrolle - mittelfristige Ziele zu setzen und dabei das Leitbild, wie man zu den Vorgaben am effizientesten kommt, zu berücksichtigen. Daraus ergibt sich die Stiftungsstrategie.⁸¹

3.1.2. Strategieentwicklung

Eine Strategie bestimmt, wie eine Organisation anhand der existierenden Ressourcen ihre Ziele und Zwecke verfolgen kann.⁸² Strategien legen die Handlungsfelder der Unternehmung fest. Sie berücksichtigen die Umweltsituation, zeigen Chancen und Bedrohungen auf. Strategien

⁷⁹ Vgl. Amann, Klaus / Petzold, Jürgen (2014), S. 41 – 46.

⁸⁰ Vgl. Horak, Christian / Speckbacher, Gerhard (2013), S. 162.

⁸¹ Vgl. Fleisch, Hans (2013), S. 22.

⁸² Vgl. Horak, Christian / Speckbacher, Gerhard (2013), S. 166.

berücksichtigen die Ressourcen der Unternehmung und deuten auf Stärken und Schwächen hin. Sie sind zukunftsorientiert und spielen eine große Rolle für die Vermögens- Finanz- und Ertragslage einer Privatstiftung.⁸³

Um erfolgreich tätig zu sein, soll eine Privatstiftung ihre wesentlichen Strategien festsetzen. Dabei sollen das Leitbild, das Umfeld und die festgelegte Ziele berücksichtigt werden. Zu den wichtigsten Strategien gehören folgende:

- Zweckverwirklichungsstrategie (z.B. Es ist zu klären, ob die Privatstiftung selbständig Projekte durchführt oder nur finanzielle Förderung anbietet);
- Vermögensbewirtschaftungsstrategie (sie soll mit der Zweckverwirklichungsstrategie nicht im Widerspruch stehen⁸⁴);
- sonstige Finanzstrategien;
- Personalstrategie;
- Organisationsentwicklungsstrategie;
- Kommunikationsstrategie, etc.⁸⁵

Bei der Strategieausarbeitung sollen wichtige mittelfristige und langfristige Ziele sowie der Weg zur Erreichung dieser festgelegt werden. Dies ist besonders bei den Privatstiftungen sinnvoll, die nur wenige Finanzmittel zur Verfügung haben. Somit können sie ihre Tätigkeit besonders effektiv gestalten. Um eine Strategie festzulegen, sollen möglichst viele alternative Optionen in Betracht gezogen werden. Es soll analysiert werden, welche Kriterien im Zusammenhang mit jeder einzelnen Strategie für die Privatstiftung wesentlich sind. Es ist mit dem Leitbild der Privatstiftung abzuwägen, welche Strategien am besten zum Leitbild der Privatstiftung passen. In jedem Strategiefeld soll eine Option ausgesucht werden. Es ist nicht zwingend, dass alle Strategien zugleich entwickelt werden aber alle Strategien sollen zu einander passen. Die Bewertung der verschiedenen Strategien kann anhand einer Matrix erfolgen.⁸⁶

⁸³ Vgl. *Steinmann*, Horst / *Schreyögg*, Georg (2000), S. 154.

⁸⁴ z.B. Eine Stiftung, die Umweltprojekte finanziert soll nicht ihr Vermögen in Aktien von umweltschädlichen Unternehmen investieren. Derartige Handlungen wären nicht konsistent und die Glaubwürdigkeit einer derartigen Stiftung würde bezweifelt werden. Bei der Ausarbeitung der Vermögensbewirtschaftungsstrategie sollten die ethischen Mindeststandards beachtet werden.

⁸⁵ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 67.

⁸⁶ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 67.

Auf folgendem Beispiel verdeutlicht *Fleisch* wie die Strategien bei einer gemeinnützigen Privatstiftung in Anlehnung an das Leitbild anhand einer Matrix erarbeitet werden. Das Leitbild der Privatstiftung sieht folgendermaßen aus:

*„Wir sind eine Gemeinnützige Stiftung zur Verringerung des Welthungers, die sich auf die Pilotierung, Optimierung und Beiträge zur Vermehrung wirtschaftlich tragfähiger und umweltgerechter Produktion des Speisekrebses *Astacus astacus* zu erschwinglichen Preisen konzentriert. Wir wollen damit und im Zusammenwirken mit Partnern aus Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft wachsend und hebelwirkend die Befriedigung der diesbezüglichen weltweiten Nachfrage mit umweltgerechten Maßnahmen bewirken. Unser Tun prägen Schutz und Achtung der Menschenwürde, die Verantwortung für die Bewahrung der Schöpfung und die Grundsätze guter Stiftungspraxis.“⁸⁷*

Strategiefeld	Ziel 2020	Vorgehen	Maßstab	Methode Messung	Basis/Annahme
Verwirklichung des Zwecks	Versorgung des Marktes mit p.a. 1 Mio. vierjährigen Speisekrebsen	Bewirkung eines Social Franchising Systems; ...	Verkaufszahlen der Franchise-Partners	Auswertung Verkaufsstatistik	Weltbevölkerungswachstum wie bisher; Krebsnachfrage steigt
Personal	Professionelles Geschäftsstellenteam	Headhunter zur Identifizierung; Fundraising zur Finanzierung	Größe, Qualifikation und Ergebnisse des Teams	Externe Evaluation	Finanzierung gemäß Finanzstrategie sichtbar
Vermögensbewirtschaftung	Realerhalt				
Fundraising	Insgesamt 10 Millionen Euro				
Kooperation	Internationalisierung des Programms				

Abbildung 2 Beispiel für ein einfaches Strategieformular ähnlich dem LogFrame⁸⁸

⁸⁷ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 64.

⁸⁸ Abbildung entnommen aus *Fleisch*, Hans (2013), S. 67.

Strategien sind nicht nur gute Intentionen. Sie müssen so deutlich formuliert werden, dass sie auch gemessen und kontrolliert werden können. Bei der Verfolgung und der Umsetzung einer Strategie werden neue Ressourcen erkannt, vor allem neue Kompetenzen und neues Wissen. Auf dieser Weise entstehen Erfolgspotenziale, die sich in der Zukunft in neue Erfolge umwandeln. Daher ist es bei der Führung einer Privatstiftung erforderlich, dass der Stiftungsvorstand strategisch denkt, gezielt und langfristig Potenziale aufbaut und somit für den nachhaltigen Erfolg der Privatstiftung sorgt.⁸⁹

3.1.3. Planung

3.1.3.1. Strategische Planung

Strategische Planung kann man vereinfacht als Planung von Strategien formulieren. Dabei werden Handlungsmöglichkeiten ermittelt, um die festgelegten obersten Ziele einer Privatstiftung zu erreichen. Das sind diejenigen Ziele, die einen wesentlichen Einfluss auf die Gesamtunternehmung darstellen. Auf Grund von dem in der Satzung formulierten Zweck und den festgelegten Zielen werden konkrete Schritte ausgearbeitet, wie die zukünftige Entwicklung einer Privatstiftung zu erfolgen hat. Dies schafft die notwendigen Voraussetzungen für die Sicherstellung des zukünftigen Erfolgs einer Privatstiftung.⁹⁰

Die strategische Planung besteht aus drei wichtigen Komponenten, auf denen in der späteren Folge das strategische Controlling aufbaut:

- Die erste Komponente legt die Ausgangslage der Stiftungstätigkeit fest. Es handelt sich überwiegend um die Potenziale der Privatstiftung. Die Potenziale verdeutlichen die Einzigartigkeit der Unternehmung. Die Ausgangslage stellt die subjektive Betrachtungsweise dar, definiert die Zusammenhänge, aus denen die weiteren Entscheidungen folgen. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen aufgezeichnet werden, damit sie eine Basis für die spätere Analyse und für die Weiterentwicklung der Zusammenhänge darstellen.
- Die zweite Komponente bezieht sich auf die Zielsetzung der Privatstiftung, vor allem auf die Entwicklungszielsetzung. Die Ziele einer Privatstiftung werden in zwei Gruppen aufgeteilt, nämlich in die qualitative und quantitative. Die quantitativen Ziele können in

⁸⁹ Vgl. Horak, Christian / Speckbacher, Gerhard in Simsa / Meyer / Badelt (2013), S. 166.

⁹⁰ Vgl. Ulrich, Peter / Fluri, Edgar (1995), S. 114.

Zahlen ermittelt werden. Sie bedürfen Prioritäten, damit im Fall der Zielunvereinbarkeiten die Konflikte schneller gelöst werden können. Die qualitative Zielsetzung beinhaltet die Formulierung des Leitbildes, Vision und Unternehmenskultur. Dies ist eine verbale Interpretation der Fragen „was die Privatstiftung ist, was sie will, was sie nicht will, wo sind ihre Einzigartigkeiten“. Bei den Privatstiftungen im Gegensatz zu den gewinnorientierten Unternehmen, sind die qualitativen Zielsetzungen von einer viel größeren Bedeutung als die quantitativen.

- Die dritte Komponente ist die Strategieformulierung. Strategien stellen den Weg zum Ziel dar. Die Strategien bestimmen die Zielgruppen, die Instrumente und die Methoden wie die vorgegebenen Ziele erreicht werden können.⁹¹

Für die strategische Planung ist es besonders wichtig ein gemeinsames strategisches Grundverständnis in der Privatstiftung zu etablieren. Hier geht es um eine gewisse gemeinsame strategische Sprache, die geschaffen werden soll. Außerdem soll das Interesse an der Strategie geweckt werden. Es ist erforderlich, dass die Maßnahmen zur Erreichung der beabsichtigten Ziele in einer klaren und verständlichen Weise formuliert werden. Die Maßnahmen, die für den Erfolg besonders wesentlich sind, sollen ausdrücklich hervorgehoben werden.⁹²

Die strategische Planung bezweckt den erreichten Erfolg einer Privatstiftung zu bewahren und die neuen Erfolgspotenziale zu sichern sowie die Risiken zu minimieren.⁹³

Strategische Planung ist ein Verfahren, das uns ermöglicht vor die Zahlen zu blicken. Es schafft die Möglichkeit die zukünftigen Erfolge, Misserfolge und Entwicklungen zu identifizieren schon bevor sie in Zahlen ersichtlich sind. Strategische Planung bereitet uns die Möglichkeit die qualitativen Kriterien zu analysieren, um die späteren negativen Folgen, die sich in den quantitativen Kennzahlen niederschlagen, zu vermeiden. Die strategische Planung stellt einen Rahmen für die operative Planung dar.⁹⁴

3.1.3.2. Operative Planung

Nachdem die Ziele und die Strategie einer Privatstiftung vorgegeben werden ist somit die Richtung der Zielerreichung festgelegt. Danach sollen die einzelnen Maßnahmen und der

⁹¹ Vgl. Mann, Rudolf (1990), S. 100 – 101.

⁹² Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (2000), S. 231 – 233.

⁹³ Vgl. Sieper, Marc (2008), S. 26.

⁹⁴ Vgl. Mann, Rudolf (1990), S. 103.

exakte Weg für die nahe Zukunft geklärt werden. Um erfolgreich tätig zu sein, braucht jede Privatstiftung Planung und Pläne. Rationale Planung spart Kraft bei der effizienten Gestaltung, vermeidet Überlastung und gibt die Sicherheit, dass es bei Abweichungen schnell nachvollziehbar ist, wie man agieren muss. Pläne bieten die Möglichkeit an die Führung der Privatstiftung mittels Plan-Ist-Vergleichs zu kontrollieren. Somit sind die Pläne die Grundlage für ein Frühwarnsystem für eventuelle Fehlentwicklungen.⁹⁵

Für Privatstiftungen, genauso wie für gewinnorientierte Unternehmen, gilt die Erkenntnis, dass *„Zahlen nicht nur tatsächliche Wirtschaftabläufe aus der Vergangenheit, sondern auch gedachte Abläufe in der Zukunft abbilden können.“* Operative Planung versucht die Kennzahlen aus der Vergangenheit auf die Zukunft zu projektieren und entsprechende Schlussfolgerungen daraus zu ziehen.⁹⁶

Pläne haben den Vorteil, dass die Planung von allen Beteiligten fordert, sich auf die Meilensteine zu konzentrieren und Ressourcen effizient einzusetzen. Weiters verschafft die Planung allen Akteuren einer Privatstiftung Orientierung, macht ihre Arbeit kohärent und hilft Konflikte zu vermeiden oder zu reduzieren. Die von den Organen der Privatstiftung festgelegten Pläne sind eine Basis für das weitere Handeln des operativen Managements der Privatstiftung. Sie vermeiden die unschlüssigen spontanen Entscheidungen der Stiftungsakteure, die zwar als Organe (wenn der Stiftungsvorstand von den Freiberuflern vertreten wird) tätig sind, aber nicht viel mit der tatsächlichen tagtäglichen Stiftungsarbeit zu tun haben.⁹⁷

Die operative Planung, im Gegensatz zur strategischen Planung, muss zeitraumorientiert erfolgen. Die operative Planung knüpft an den langfristigen Zielen und Strategien an. Sie wird grundsätzlich für ein Jahr detailliert und für die darauf folgenden zwei Jahre schemenhaft dargestellt.⁹⁸

Bei der Ausarbeitung der Pläne soll methodisch vorgegangen werden. Es bedarf einer Planungsplanung. Es soll unter anderem festgelegt werden, welche Schritte von wem zu welchem Zeitpunkt vorgenommen werden sollen. Derartige Planungsplanung kann anhand

⁹⁵ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 23.

⁹⁶ Vgl. *Mann*, Rudolf (1990), S. 96.

⁹⁷ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 23.

⁹⁸ Vgl. *Ulrich*, Peter / *Fluri*, Edgar (1995), S. 132.

einer Tabelle erfolgen. Die Tabelle soll auf jeden Fall die Angaben enthalten, wer die einzelne Schritte kontrolliert und ob diese im termingerechten Zeitraum stattfinden.⁹⁹

Die operative Planung soll folgende Details beinhalten:

- operationale Ziele;
- konkrete Schritte der Teilbereiche um die vorgegebenen Ziele zu erreichen;
- Personalbedarf;
- Budget.¹⁰⁰

Der Prozess der operativen Planung soll nach einem festgesetzten Muster ablaufen. Dabei soll unter anderem auf folgende Merkmale geachtet werden:

- regelmäßige Wiederholung des Planungsprozesses;
- Einhaltung der festgelegten Verfahren, Inhalt und Abbildungsformen;
- Zuständigkeiten und Zeitraum (wer, wann und was zu tun hat);
- Einhaltung der festgelegten Kontrollmaßnahmen;
- Involvierung aller Abteilungen der Privatstiftung.¹⁰¹

Privatstiftungen (auch ehrenamtlich geführte) genauso wie gewinnorientierte Unternehmen, brauchen eine Wirtschafts- und Aktivitätenplanung um effizient und effektiv handeln zu können. Eine Ausnahme stellen kleine Privatstiftungen dar, die tätig sind um ein spezielles Projekt durchzuführen oder die Privatstiftungen, die keine Wachstumsambitionen haben, bei denen alle Managementfragen in zwei Stiftungssitzungen im Jahr geregelt werden können. Derartige kleine Stiftungen brauchen nur ein Minimum an regelrechtem Management. Dieses absolute Minimum im Rahmen der Planung soll einen ein- oder zweijährigen Wirtschaftsplan und einen übergreifenden Aktivitätenplan beinhalten. Um diese zu erstellen, kann man ein Ping-Pong-Verfahren zwischen Aktivitäten- und Wirtschaftsplanung zum Einsatz bringen.¹⁰²

Folglich ist ein Beispiel des obengenannten Ping-Point-Verfahrens. Zuerst sollen die mittelfristigen Ziele festgelegt werden. Davon werden die Jahresziele einer Privatstiftung abgeleitet. Danach sollen die wichtigsten Meilensteine des Folgejahres definiert werden. In diesem Schritt kann die erste Planung der zukünftigen Tätigkeit zur Erreichung der Ziele vorgenommen werden. Dabei ist abzuwägen, wie viele und welche finanziellen und personellen

⁹⁹ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 23.

¹⁰⁰ Vgl. *Ulrich*, Peter / *Fluri*, Edgar (1995), 132.

¹⁰¹ Vgl. *Ulrich*, Peter / *Fluri*, Edgar (1995), 132.

¹⁰² Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 23.

Ressourcen gebraucht werden. Nachfolgend ist ein erster Entwurf des Wirtschaftsplans anhand der vorhandenen Daten zum Budget des Folgejahres aufzustellen. Es kann vorkommen, dass die vorliegenden Ressourcen nicht genügend für die Durchführung der in der Grobplanung bestimmten Aktivitäten sind. Diese Aktivitäten sollen an das wirtschaftlich voraussichtlich Mögliche angepasst werden. Infolgedessen sollen der zweite Entwurf des Wirtschaftsplanes und eine genauere Planung der Aktivitäten des Folgejahres erfolgen.¹⁰³

Die Notwendigkeit der operativen Planung besteht zweifellos. Ihre wesentlichen Vorteile können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Einheitlicher Rahmen, um die Pläne einzelnen Bereichen beurteilen zu können. Je größer die Privatstiftung ist, umso wichtiger sind die Pläne für die Entscheidungsfindung und weiteren Tätigkeiten.
- Bessere Vergleichsmöglichkeiten, umfangreichere Beurteilungsmöglichkeiten der Tätigkeit der Privatstiftung.
- Frühwarnsystem, rechtzeitige Erkennung der Änderungen in verschiedenen Bereichen der Stiftungstätigkeit.
- Rechtzeitige Möglichkeit der Anpassung der Strategien, bei der Änderung der Rahmenbedingungen.
- Möglichkeit der Vorkontrolle und der nachträglichen Leistungskontrolle.¹⁰⁴

¹⁰³ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 73.

¹⁰⁴ Vgl. *Ulrich*, Peter / *Fluri*, Edgar (1995), 132.

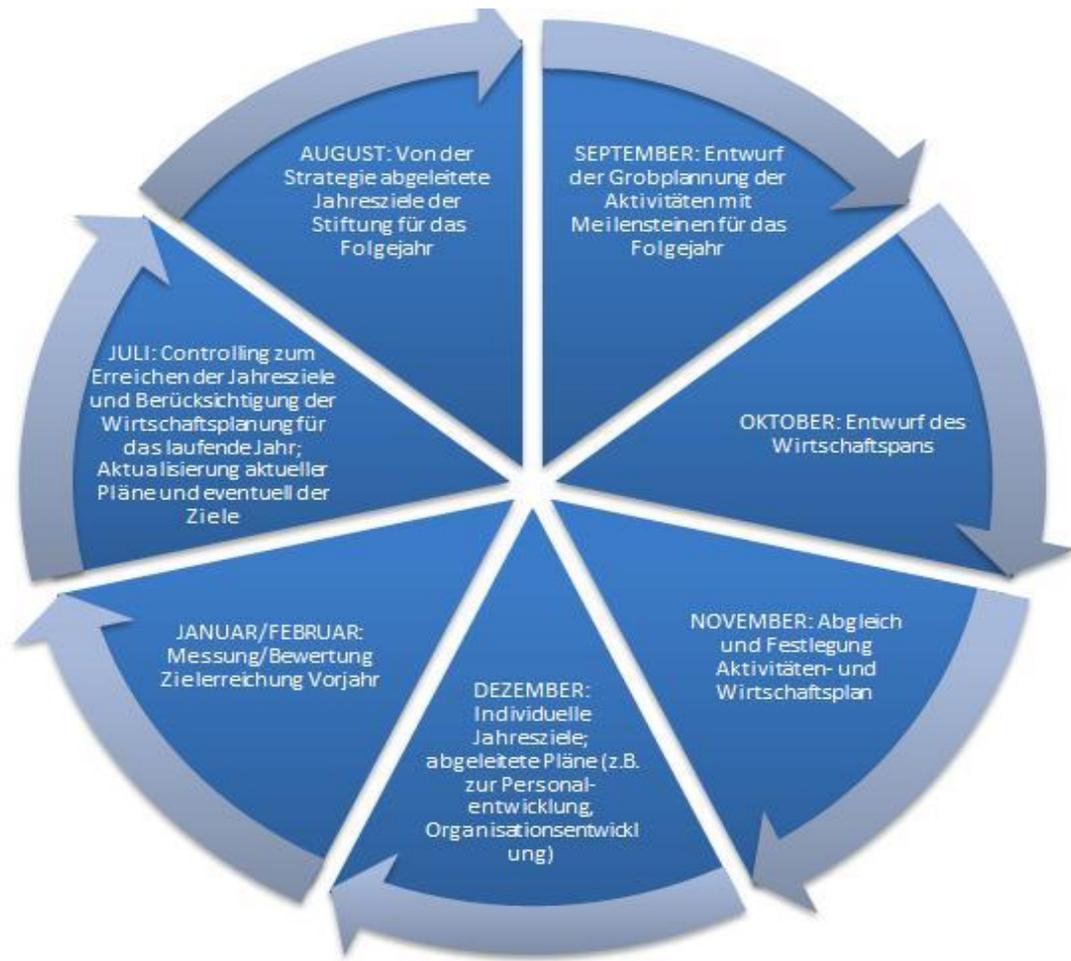


Abbildung 3 Möglicher zeitlicher Ablauf der Planung¹⁰⁵

3.2. Effektives Controlling

Der Begriff Controlling kommt von dem englischen „control“, was seinerseits folgende Bedeutungen hat: lenken, kontrollieren, regeln, steuern, etc. Somit hat Controlling nicht nur die Aufgabe der Kontrolle, sondern die Funktion die Führung einer Privatstiftung durch Planung sowie Kontrolle der Planerreichung effizienter und transparenter zu machen. Controlling bringt gewisse Zuverlässigkeit, dass die Entwicklung und die Zweckerfüllung einer Privatstiftung sichergestellt werden.¹⁰⁶ Bei den größeren Unternehmen sind die Manager für die Erreichung der vorgegebenen Zielen und Ergebnissen verantwortlich und Controller – für die Erreichung der Transparenz der Ergebnissen, Prozessen, Abläufen, Finanzen sowie Strategie.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 73.

¹⁰⁶ Vgl. *Horak*, Christian, *Baumüller* Josef (2013), S. 313.

¹⁰⁷ Vgl. *Controller-Wörterbuch*, hrsg. von International Group of Controlling (2010), S.52.

Controlling ist ein wichtiges Instrument für die erfolgreiche Führung einer Privatstiftung. Es steigert die Effizienz und Effektivität ihrer Tätigkeit in allen Bereichen. Darum unterscheidet man zwischen folgenden Teilbereichen des Controllings:

- normatives Controlling (stellt auf die verfolgte Ziele und Zwecke ab);
- strategisches Controlling (Fokus auf die langfristigen Erfolgsvoraussichten);
- operatives Controlling (beschäftigt sich mit den kurzfristigen Erfolgspotenzialen und der Existenzsicherung einer Privatstiftung).¹⁰⁸

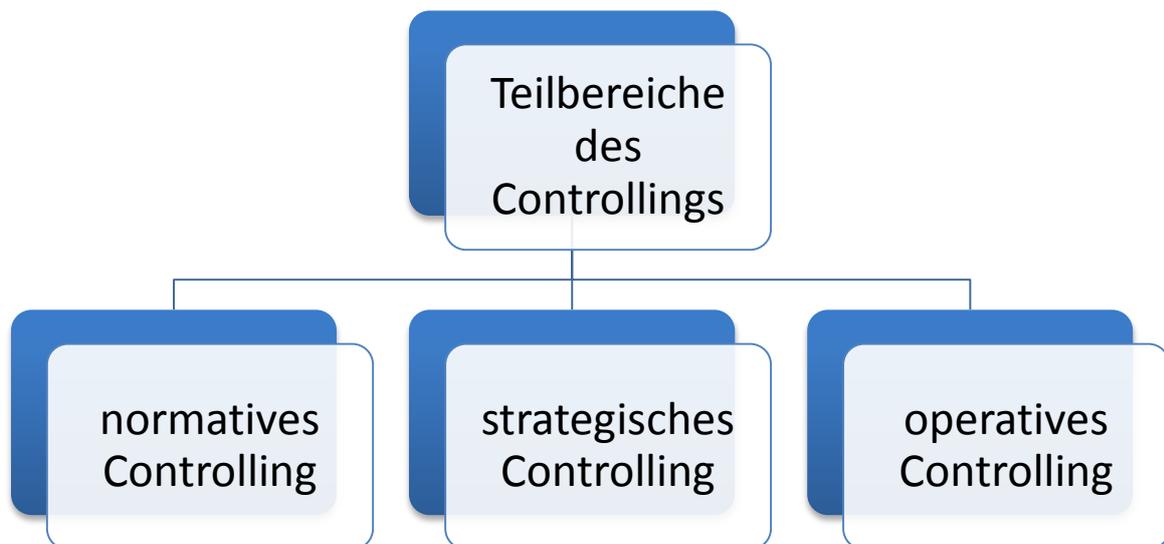


Abbildung 4 Teilbereiche des Controllings¹⁰⁹

3.2.1. Normatives Controlling

Normative und strategische Führung einer Privatstiftung weicht von jener der gewinnorientierten Unternehmen nicht zuletzt durch die große Rolle der verfolgten Ziele und fundamentalen Werten, ab. Die Prozesse der Planung und Umsetzung beinhalten viele Gemeinsamkeiten.¹¹⁰

¹⁰⁸ Vgl. Horak, Christian / Baumüller Josef in Simsa / Meyer / Badelt (2013), S. 317.

¹⁰⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Horak, Christian / Baumüller Josef in Simsa / Meyer / Badelt (2013), S. 317.

¹¹⁰ Vgl. Horak, Christian, Baumüller Josef (2013), S. 317.

Normatives Controlling beschäftigt sich mit der Organisationsidentität sowie den grundlegenden Zielen und Werten (Vision, Kultur, Mission).¹¹¹ In letzten Jahren haben die handlungsleitenden Normen an Bedeutung gewonnen. Für die Privatstiftungen sind die normativen Organisationsgrundlagen besonders wichtig. Normatives Controlling verfügt über die zahlreichen Instrumente, wie z.B. normative Kennzahlen, Leitbild-, Werte- und Normenchecks. Diese versprechen einen großen Nutzen für die erfolgreiche Führung einer Privatstiftung.¹¹²

3.2.2. Strategisches Controlling

Strategisches Controlling einer Privatstiftung unterscheidet sich von dem eines gewinnorientierten Unternehmens dadurch, dass es nicht durch eine Zielgröße geprägt ist. Bei den gewinnorientierten Unternehmen ist diese Zielgröße der Gewinn. Bei einer Privatstiftung ist sie ein Zielsystem von Finanz- und Sachzielen. Dieses erfordert entsprechende komplexe und umfangreiche Controllinginstrumente. Im Bereich des Nonprofitsektors hat sich als besonders effektiv die Balance Scorecard (BSC) erwiesen. Ursprünglich wurde sie für gewinnorientierte Unternehmen entwickelt. In weiterer Folge wurde sie auch im Bereich der NPO eingesetzt. Die Balance Scorecard berücksichtigt und hierarchisiert unterschiedliche Zielebenen. Für die Privatstiftung spielen in diesem Zusammenhang vor allem die qualitativen Zielebenen eine große Rolle. Sie ist eine gewisse individuelle und maßgeschneiderte Lösung zur operativen Umsetzung der genannten Ziele. Außerdem werden in der Praxis auch Instrumente des Projektcontrollings im Rahmen des strategischen Controllings angewandt (Projektstrukturpläne, Meilensteinkontrolle, etc.).¹¹³

Plan-Ist-Vergleich ist ein wichtiges Instrument des strategischen Controllings. Anhand von den qualitativen Faktoren gibt er die Signale, ob die Privatstiftung Erfolge oder Misserfolge erwartet. Diese werden systematisch erfasst und rechtzeitig dargestellt. Der strategische Plan-Ist-Vergleich unterscheidet sich von den operativen auf Grund von der Verwendung von „weichen“ Kennzahlen, die schon viel früher vor Zahlen und Fakten ermittelt werden.¹¹⁴

¹¹¹ Vgl. *Eschenbach*, Rolf / *Siller*, Helmut (2011), S. 119.

¹¹² Vgl. *Siller*, Helmut (2011), S.143-144.

¹¹³ Vgl. *Horak*, Christian / *Baumüller* Josef in *Simsa* / *Meyer* / *Badelt* (2013), S. 318.

¹¹⁴ Vgl. *Mann*, Rudolf (1990), S. 103.

3.2.3. Operatives Controlling

Operatives Controlling stellt auf (kurzfristige) Erfolge und Sicherung der Existenz einer Privatstiftung ab. Seine Instrumente basieren direkt auf den Daten des Rechnungswesens. Eine große Rolle in diesem Zusammenhang spielt die Kostenrechnung. Diese stellt den Ausgangspunkt für die weiteren Auswertungen. Die Kostenrechnung selbst ist aber kein eigenständiges Instrument des operativen Controllings.¹¹⁵

Im Rahmen der Unternehmensplanung und Budgetierung ist das operative Controlling für die Entwicklung der Aufgabe, Instrumente, Methoden sowie Ablauforganisation für die kurzfristige Planung zuständig. Weiteres ist das operative Controlling für die Steuerung und Koordination des Planungszyklus verantwortlich. Es ist besonders wichtig, dass die Teilpläne unter sich gut integriert und koordiniert werden. Die Abläufe bei einer Privatstiftung unterscheiden sich an sich nicht von denen in gewinnorientierten Unternehmen. Der wesentliche Unterschied liegt in den Rahmenbedingungen.¹¹⁶

Bei der operativen Planung einer Privatstiftung (besonders bei der gemeinnützigen) ist es oft schwierig die Leistungen und die erwirtschafteten Erlöse zu budgetieren. Es liegt an dessen Fremdbestimmung. Es ist auch häufig problematisch den Zeitpunkt des Erlöseingangs zu steuern, wie es bei den Subventionen der Öffentlichen Hand der Fall ist. Eine mögliche Lösung in diesem Zusammenhang ist die Anwendung der Szenarienplanung. Sehr hilfreich sind auch die Vorscheurechnungen.¹¹⁷

Das wichtigste Instrument des operativen Controllings bei einer Privatstiftung ist das Budget. Seine Rolle für eine Privatstiftung ist deutlich höher als für die gewinnorientierte Unternehmen. Der Umfang der Leistungen einer Privatstiftung orientiert sich an den im Budget geplanten Erlösen, es gibt weniger Spielraum. Die zentrale Aufgabe des operativen Controllings ist die Einhaltung des Budgets sicherzustellen. Ein Soll-Ist-Vergleich spielt hier eine große Rolle. Das Berichtswesen gewinnt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Bedeutung. Die komplexen Konstellationen werden als konkrete Kennzahlen dargestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass für das operative Controlling die qualitativen Merkmale vor den quantitativen stehen. Häufig erfolgt das Berichtswesen mit Hilfe des IT-Systems (Managementinformationssystem). Heutzutage gibt es eine Vielzahl an entsprechenden Lösungen, die für die Privatstiftungen

¹¹⁵ Vgl. Horak, Christian, Baumüller Josef (2013), S. 319.

¹¹⁶ Vgl. Seufert, Gernot (1999), S. 199.

¹¹⁷ Vgl. König, Matthias / Clausen, Hartmut / Schank, Christoph (2012), S. 129.

genauso geeignet sind wie für die gewinnorientierte Unternehmen. Bei den kleineren Privatstiftungen entsteht aber die Kosten-Nutzen-Frage.¹¹⁸

3.3. Ausreichende finanzielle Ressourcen

3.3.1. Bewirtschaftung des gewidmeten Vermögens

Wie schon oben erwähnt wurde, beträgt das Mindestvermögen für die Errichtung einer Privatstiftung 70.000 Euro. Dieses Vermögen gehört zum Wesenskern der Privatstiftung, da es die Zweckverwirklichung ermöglichen soll. Vermögensbewirtschaftung und Zweckverwirklichung sind zwei wichtige Begriffe im Rahmen der Stiftungstätigkeit. Sie sind mit einander stark verbunden.¹¹⁹ Wie schon in den vorigen Kapiteln verdeutlicht wurde, verfolgt eine Privatstiftung die in der Satzung festgelegten Stiftungszwecke mit Hilfe des Ertrages, den sie aus der Vermögensverwaltung(-bewirtschaftung) erzielt. Die Substanz des gewidmeten Vermögens muss auf Grund des Substanzerhaltungsgebots bestehen bleiben.¹²⁰

Die Regelung zur Bewirtschaftung des gewidmeten Vermögens ist normalerweise in der Stiftungserklärung enthalten. Dort sind die wichtigsten Vorgaben für die Tätigkeit des Stiftungsvorstands in Bezug auf die Vermögensverwaltung vorgegeben. Für den Stifter ist es besonders ratsam, sich schon vor der Errichtung der Privatstiftung zu entscheiden, ob er dem Stiftungsvorstand konkrete Anweisungen zu der Vermögensverwaltung in der Stiftungserklärung festlegt oder mehr Spielraum anbietet und somit die Möglichkeit gibt, flexibel auf die Änderung der speziellen Rahmenbedingungen reagieren zu können. Es wird in der Praxis empfohlen die wesentlichen Vorstellungen des Stifters bezüglich der Vermögensbewirtschaftung in der Stiftungsurkunde zu verdeutlichen aber keine umfangreichen Einschränkungen festzulegen. Eine flexible Lösung wird als wünschenswert betrachtet, da eine Privatstiftung im Regelfall auf 100 Jahre errichtet wird, was das Erfordernis der zukünftigen Anpassungen der Vermögensverwaltung mit sich bringt. Eine Stiftungserklärung sollte folgende Informationen zu der Frage der Bewirtschaftung des gewidmeten Vermögens beinhalten:

¹¹⁸ Vgl. Horak, Christian, Baumüller Josef (2013), S. 319.

¹¹⁹ Vgl. Fleisch, Hans (2013), S. 117 – 118.

¹²⁰ Vgl. Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan (2015), S. 151 – 152.

- Soll das gestiftete Vermögen eher konservativ veranlagt werden oder sind Risiken grundsätzlich gestattet, damit die entsprechende Rendite erzielt werden kann?
- Darf das Fremdkapital eingesetzt werden?
- Sind Investitionen in die Unternehmensbeteiligungen gestattet?
- Die Aufteilung der Prioritäten (z.B. auf einer Seite Förderung des Unternehmens, auf der anderen Seite Unterstützung der Begünstigten).¹²¹

Es stellt sich die Frage, welches Vermögen der Stifter an eine Privatstiftung bei der Errichtung der Privatstiftung übertragen kann. Grundsätzlich kann ziemlich jedes Vermögen, unabhängig von seiner Zusammensetzung und seiner Höhe einer Privatstiftung gewidmet werden. Folgendes Vermögen wird üblicherweise einer Privatstiftung im Rahmen ihrer Errichtung gestiftet: Bargeld, Wertpapiere, Kunstwerke, Edelmetalle, Immobilien, Nießbräuche, Forderungen, Patente, etc. Es ist aber nicht jedes Vermögen gleich geeignet für die Verfolgung der Stiftungszwecke. Um diese Problematik zu veranschaulichen kann man ein Beispiel nennen.¹²²

Beispiel:

Es werden Goldmünzen in eine Privatstiftung eingebracht. Goldmünzen sind nicht sehr geeignetes Vermögen, wenn man die Ausschüttungszwecke bedenkt, da sie keinen großartigen laufenden Ertrag generieren. Die Goldpreisschwankungen beeinflussen den Wert der Goldmünzen, jedoch ist es erst dann von einer Bedeutung, wenn die Veränderungen am Wert durch den Verkauf der Goldmünzen realisiert werden. Die Volatilität des Materialwertes der Sammlung wirkt sich neutral auf die Ertragslage der Privatstiftung. Somit kann man daraus folgende Schlussfolgerung machen: Wenn das Stiftungsvermögen sich ausschließlich aus den Goldmünzen zusammensetzt, besteht die Gefahr, dass es in kürzer Zeit eine negative Auswirkung auf die Liquiditätslage der Privatstiftung haben kann.¹²³

In so einem Fall gäbe es die folgende Lösungsmöglichkeit. Der Stifter soll im Rahmen der Stiftungssatzung die Veräußerung von den Goldmünzen bis zum bestimmten Wert ermöglichen. Somit ist der Stiftungsvorstand in der Lage einen Teil der Sammlung zu verkaufen und bestimmte Vermögenswerte erwerben, die laufende Erträge der Privatstiftung bringen werden. Im Falle, wenn die Veräußerung des zugewendeten Vermögens (oder eines Teils

¹²¹ Vgl. Müller, Katharina (2014), S. 16.

¹²² Vgl. Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan (2015), S. 151 – 152.

¹²³ Vgl. Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan (2015), S. 151 – 152.

davon) in der Satzung ausdrücklich verboten wird und wenn der Zweck der Errichtung einer Privatstiftung darin liegt, die Sammlung für die nächsten Generationen zusammenzuhalten, so gibt es eine andere Möglichkeit. Die Sammlung der Goldmünzen kann der Öffentlichkeit gegen Entgelt zugänglich gemacht werden. Somit werden laufende Erträge erzielt und die Verwaltungskosten der Privatstiftung abgedeckt.¹²⁴

Grundsätzlich gilt, dass eine Privatstiftung nur dann anerkannt werden kann, wenn die Stiftungszwecke nachhaltig und dauernd aus dem ihr gewidmeten Kapital verfolgt werden können. Die Erfolge der Vermögensanlage haben einen Einfluss auf die Fähigkeit die verfolgte Zwecke der Privatstiftung zu verwirklichen. Die Anlagestrategie wird ihrerseits indirekt von der operativen und fördernden Tätigkeit beeinflusst. Die Bewirtschaftung des gewidmeten Vermögens ist die Kernaufgabe der Stiftungsführung und somit die des Stiftungsvorstands.¹²⁵

Die wichtigste Aufgabe des Stiftungsvorstands besteht darin, klare Rahmenbedingungen für die effiziente Veranlagung des Stiftungsvermögens zu schaffen, für die Umsetzung der Strategie der Vermögensbewirtschaftung zu sorgen und die Erreichung der vorgenommenen Ziele zu kontrollieren. Daraus ergeben sich die professionellen Anforderungen an den Vorstand als Leiter der Privatstiftung.¹²⁶

Unger betont die Wichtigkeit des professionellen Stiftungsmanagements als Voraussetzung für eine erfolgreiche Stiftungsführung. Er nennt folgende notwendige Kompetenzen und Fähigkeiten des Stiftungsvorstands:

- dynamischer und starker Führungsstil;
- ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein;
- hohes Engagement;
- gute und rasche Anpassungsfähigkeit;
- gründlich überlegte professionelle Entscheidungen;
- Fingerspitzengefühl, etc.¹²⁷

Damit die Stiftung ihre satzungsmäßigen Zwecke nachhaltig verfolgen kann, erweist sich als äußerst wichtig, einen professionellen Stiftungsvorstand als Leiter der Privatstiftung zu haben. Er muss über betriebswirtschaftliche und unternehmerische Kompetenzen und Fähigkeiten

¹²⁴ Vgl. *Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan* (2015), S. 152.

¹²⁵ Vgl. *Fleisch, Hans* (2013), S. 117 – 118.

¹²⁶ Vgl. *Musulin, Marko / Reiter, Josef* in Müller (2014), S. 358.

¹²⁷ Vgl. *Unger, Martin* (2013), 22.

verfügen sowie eine ausreichende Managementenerfahrung aufweisen können. Strategie- und Controllingkompetenzen, Personalentscheidungskompetenzen sowie Chancen- und Risikomanagement sollten seine Stärken sein, damit eine erfolgreiche Führung der Privatstiftung gewährleistet wird.¹²⁸

Ein entsprechendes ausreichendes Grundwissen in diesem Themenbereich ist auch dann erforderlich, wenn die Aufgaben der Vermögensbewirtschaftung an Dritte delegiert werden (z.B. Bank). Es müssen bestimmte strategische Vorgaben an diese Dritte kommuniziert werden und in der späteren Folge kontrolliert und überprüft werden. Die Art und Weise der Vermögensbewirtschaftung, die durch die Dritte erfolgen, können auch bestimmt werden. Es kann z.B. von den Dritten gefordert werden, die Anlage in die weltfreundlichen Unternehmen zu tätigen. Somit können auch positive Gemeinwohlzwecke erzielt werden. Es soll immer beachtet werden, ob das Gemeinwohl und die Satzungszwecke der Privatstiftung mit der Vermögensanlagestrategie im Einklang stehen. Der Stifter kann im Rahmen der Satzung weitere Angaben und Regelungen zur Vermögensbewirtschaftung machen, die vom Stiftungsmanagement zwingend zu berücksichtigen sind.¹²⁹

In der Praxis wird oft empfohlen, eine Veranlagungsrichtlinie der Privatstiftung zu verfassen (z.B. durch den Beirat). Diese soll folgende Regelungen erhalten:

- welche Assetklassen (Vermögensarten) sind für die Investitionen gestattet;
- welche Risiken dürfen eingegangen werden (Grad des Risikos);
- Portfoliozusammensetzung;
- die Höhe der Liquiditätsreserve;
- Zusammensetzung der Veranlagung (Rohstoffe, Immobilien, Wertpapiere, etc.).¹³⁰

Die Veranlagungsrichtlinie soll als Basis nicht nur für den Stiftungsvorstand dienen, sondern auch für die Fondsmanager und Vermögensverwalter, wenn z.B. die Aufgaben der Vermögensbewirtschaftung auf die Dritte übertragen sind. Bei der Vermögensbewirtschaftung sind drei wichtige Anforderungen an die Vermögensanlage zu berücksichtigen. Die erste Anforderung ist die Gewährleistung der Sicherheit der Anlage. Die Generierung der Erträge ist nicht nur für die Finanzierung des laufenden Betriebes und für die Verfolgung des Stiftungszwecks notwendig, sondern auch für die Erfüllung des Gebots der Substanzerhaltung.

¹²⁸ Vgl. Unger, Martin (2013), 22.

¹²⁹ Vgl. Fleisch, Hans (2013), S. 117 – 118.

¹³⁰ Vgl. Fleisch, Hans (2013), S. 117 – 118.

Die zweite Anforderung an die Vermögensanlage ist die Rentabilität. Diese zwei Anforderungen sollen im Einklang stehen. Die dritte Anforderung ist die Liquidität. Das oben Beschriebene ist in der Stiftungspraxis als „magisches Dreieck“ der Vermögensanlage bekannt. Es ist zu beachten, dass für das Stiftungsgrundstockvermögen eigene Regeln gelten, die das sonstige Vermögen der Privatstiftung nicht betreffen. Beispielweise, kann man in diesem Zusammenhang das Substanzerhaltungsgebot nennen, dass nur für das Grundstockvermögen relevant ist.¹³¹

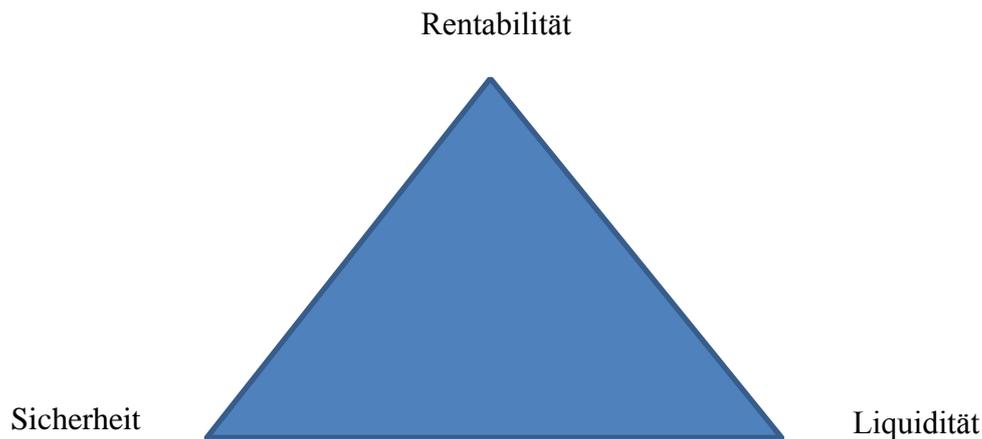


Abbildung 5 Das magische Dreieck der Vermögensanlage¹³²

Es ist immer schwierig das Gewünschte zu erreichen, besonders heutzutage, wenn das Zinsniveau so niedrig ist und sogar die Staatsanleihen keine absolute Sicherheit gewährleisten. In dieser Hinsicht sind die Strategien und Richtlinien von großer Bedeutung, die die Wahrscheinlichkeit der Erreichung der vorgenommenen Ziele maximieren und somit eine höhere Sicherheit bieten. Erfahrungsgemäß liefern die Anlagestrategien und die Richtlinien zur Vermögensbewirtschaftung eine Absicherung im Rahmen der möglichen Haftung. So kann nachgewiesen werden, dass, obwohl die Vermögensbewirtschaftung nicht zu den vorgesehenen Ergebnissen führte, sie anhand der aus damaliger Sicht aussichtsreichen Strategie und Planung erfolgt sind.¹³³

¹³¹ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 117 – 118.

¹³² Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 118.

¹³³ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 118.

In Bezug auf die Vermögensbewirtschaftung hat sich die Drei-Säulen-Strategie bewährt. Die erste Säule beinhaltet das Vermögen, das aus der Sicht des Werterhalts investiert werden soll (z.B. ein ausbalanciertes Aktienpaket mit hoher Erwartung einer positiven Kursentwicklung). Die zweite Säule ist die Anlage mit gutem Ertrag. Diese ist normalerweise mit einem hohen Risiko verbunden (z.B. Unternehmensanleihen mit höheren Zinsen). Die dritte Säule: das Vermögen wird so angelegt, dass eine Gesamtbalance hergestellt wird (z.B. in eine Mischung, die einerseits aus Immobilien mit kalkulierbarer Rendite und andererseits aus Immobilien mit erwartendem Wertzuwachs besteht).¹³⁴

Für die kleinen Privatstiftungen ist derartige Spaltung der Anlage nicht sinnvoll. Es werden aber von Finanzinstituten stiftungsspezifische Produkte angeboten, die die Sicherheit, Rentabilität und Liquidität berücksichtigen. In der Praxis passiert es, dass die kleinen Privatstiftungen die Kreditinstitute bevollmächtigen eigenständig das Stiftungsvermögen zu verwalten. Somit versuchen sie die schwierigen Aufgaben der Vermögensanlage auf die Dritte zu übertragen. Der Prozess der Vermögensbewirtschaftung kann dadurch delegiert werden, aber nicht die Eigenverantwortung und die Notwendigkeit einer Haftungsversicherung. Außerdem ist die Vermögensverwaltung durch Finanzinstitute für kleine Privatstiftungen mit hohen Kosten verbunden, die in Relation zu dem Gesamtergebnis ziemlich unverhältnismäßig sind.¹³⁵

Ein eigenes Thema in diesem Zusammenhang ist die Vermögensbewirtschaftung bei den gemeinnützigen Privatstiftungen.

Gemeinnützige Privatstiftungen sind Privatstiftungen, die die Allgemeinheit auf geistigem, kulturellem, materiellem und sittlichem Gebiet fördern. Dies ist dann der Fall, wenn die Tätigkeit der Privatstiftung auf folgende Förderungen ausgerichtet ist:

- Der Wissenschaft und Kunst;
- Der Kinder-, Jugend- und Familienfürsorge;
- Der Gesundheitspflege;
- Der Fürsorge für kranke und alte Personen;
- Der Schulbildung;
- Der Erziehung;

¹³⁴ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 118.

¹³⁵ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 118.

- Der Denkmalpflege;
- Des Tier- und Naturschutzes, etc.¹³⁶

Die Förderung in den oben genannten Bereichen muss ausschließlich und unmittelbar erfolgen. Die Anforderung der unmittelbaren Förderung liegt dann vor, wenn die Privatstiftung den gemeinnützigen Zweck selbst erfüllt. Die Ausschließlichkeit der Förderung ist dann gegeben, wenn unter anderem das folgende Kriterium erfüllt ist. Die Privatstiftung darf nicht andere, außer der gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchliche Zwecke verfolgen (abgesehen von völlig untergeordneten Nebenzwecken). Es ist besonders zu berücksichtigen, dass aus der Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens auf keinen Fall eine gewerbsmäßige Tätigkeit entstehen darf. Es ist schädlich für den gemeinnützigen Status der Privatstiftung sowie für die steuerrechtlichen Vorteile in diesem Bereich.¹³⁷

Jetzt stellt sich die Frage, in welche Instrumente das Stiftungsvermögen angelegt wird. In der Praxis kann man oft folgendes Bild sehen: ungefähr die Hälfte des Stiftungsvermögens wird in Finanzinstrumente angelegt. Am zweiten Platz stehen Bankguthaben, danach kommen Immobilien und Unternehmensbeteiligungen. Sachwerte und Kunstwerte machen nur einen Bruchteil der Vermögensanlage aus.¹³⁸

Bei der Auswahl eines passenden Instrumentes für die Vermögensanlage sollen immer die Risikofaktoren berücksichtigt werden. Dies ist nicht nur mit der Gefahr der möglichen Nichterreichung der Ertragsziele verbunden, sondern mit dem Risiko, das Substanzerhaltungsgebot zu brechen.¹³⁹

¹³⁶ Vgl. § 35 Abs. 2 BAO.

¹³⁷ Vgl. § 39 z. 1 und 2 BAO.

¹³⁸ Vgl. *Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan* (2015), S. 154.

¹³⁹ Vgl. *Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan* (2015), S. 163.

3.3.2. Substanzerhaltung und zeitnahe Mittelverwendung

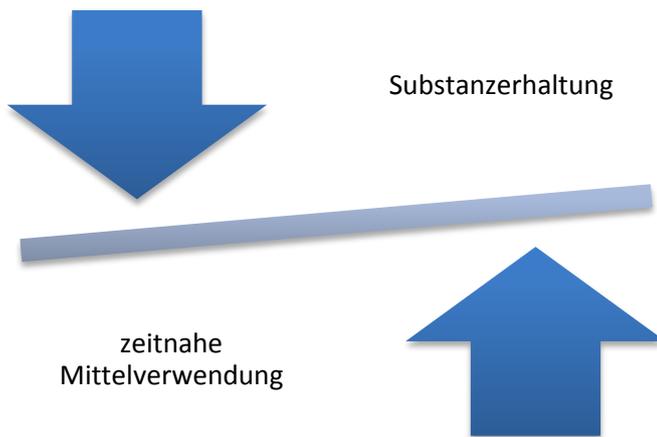


Abbildung 6 Spannungsverhältnis Substanzerhaltung vs. zeitnahe Mittelverwendung¹⁴⁰

Es gibt zwei Begriffe, die bei einer gemeinnützigen Privatstiftung zu einem Spannungsverhältnis führen, nämlich das Substanzerhaltungsgebot und die Anforderung der zeitnahen Mittelverwendung. Es wird im Österreichischen Recht zwar nicht ein zwingendes Gebot der zeitnahen Mittelverwendung vorgeschrieben, wie es z.B. in Deutschland der Fall ist. In der Verwaltungspraxis ist es aber bekannt, dass das Horten von dem erwirtschafteten Vermögen nicht gewünscht ist. In so einem Fall entspricht die Bewirtschaftung des Vermögens nicht der Zweckverwirklichung und somit kann es zum Verlust der abgabenrechtlichen Vorteile führen.¹⁴¹ Allerdings wird es von der Finanzverwaltung nicht verlangt, dass sämtliche Mittelflüsse sofort den begünstigten Zwecken gewidmet werden müssen. Es wird auch nicht ausdrücklich bestimmt, dass das geschaffene Vermögen sofort zu verwerten ist. Die Praxis in Österreich ist deutlich großzügiger als es in Deutschland der Fall ist. Das bedeutet aber nicht, dass sie nicht vom Österreichischen Recht in der Zukunft übernommen wird.¹⁴²

Das Substanzerhaltungsgebot soll die Verwirklichung des Stiftungszwecks über alle Funktionsjahre der Privatstiftung sicherstellen. Dies erfordert einen Inflationsausgleich.¹⁴³ Es ist nicht ausdrücklich geregelt, ob der Gesetzgeber den nominalen oder den realen Wert hinter dem Gebot der Substanzerhaltung versteht. Der Widerspruch besteht darin, dass bei der

¹⁴⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁴¹ Vgl. VereinsRL 2001, Rz 129.

¹⁴² Vgl. Walz, Wolfgang Rainer / Auer, Ludwig von / Hippel, Thomas von (2007), S. 137.

¹⁴³ Vgl. Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan (2015), S. 156.

zeitnahen Mittelverwendung keine Möglichkeit der Zufuhr dieser Mittel dem Stiftungsvermögen zum Inflationsausgleich besteht.¹⁴⁴

Die meisten Experten, die sich mit dieser Problematik beschäftigen sprechen von dem nominalen Wert. Das bedeutet, dass das Substanzerhaltungsgebot dann erfüllt ist, wenn das Stiftungsvermögen mit seinem nominalen Wert erhalten bleibt. Das Problem daran ist, dass ohne den Inflationsausgleich die Ertragskraft des Stiftungsvermögens mit der Zeit kontinuierlich abnehmen wird und früher oder später die Privatstiftung nicht mehr in der Lage sein wird den Stiftungszweck zu verfolgen. Das Stiftungsrecht versucht dieses Problem zu lösen, in dem es die Bildung einer freien Rücklage ermöglicht. Allerdings, kann selbst die maximale Höhe der gebildeten Rücklage nicht genügen, um den zukünftigen Inflationsausgleich zu gewährleisten.¹⁴⁵

3.3.3. Fundraising

Das in die Privatstiftung eingebrachte Vermögen bildet den Wesenskern der Privatstiftung. Durch die Bewirtschaftung dieses Vermögens werden die satzungsmäßigen Ziele erreicht. Dieses Vermögen stellt aber nicht die einzige Möglichkeit der Mittelbeschaffung bei einer Privatstiftung dar. Ein wichtiger Teil der Finanzierung der Projekte bei den gemeinnützigen Privatstiftungen ist das Fundraising.

„Fundraising ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer steuerbegünstigten Organisation, welche darauf abzielen, alle benötigten Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen) durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereiter (Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, öffentliche Institutionen) zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen.“¹⁴⁶

Es gibt zahlreiche Instrumente von Fundraising:

- Charity-Gala;
- Corporate Giving;
- Mailingversand;
- Online-Spendenportal;

¹⁴⁴ Vgl. Fleisch, Hans (2013), S. 118.

¹⁴⁵ Vgl. Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan (2015), S. 156.

¹⁴⁶ Gabler Wirtschaftslexikon, Stand – 28.03.2015.

- Telefon-Fundraising;
- E-Mail-Newsletter.¹⁴⁷

Die Diversifikation der Kommunikationstools im Rahmen des Fundraising spielt eine große Bedeutung. Dadurch werden unterschiedliche Zielgruppen adressiert. Die Anwendung von verschiedenen Instrumenten hat eine gemeinsame Anforderung. Sie brauchen eine strategische Basis. Nur mit einem strategischen Unterbau kann das gewünschte Ziel einer Privatstiftung erreicht werden. Die Basis soll alle Merkmale berücksichtigen, die die Erreichung der vorgegebenen Ziele beeinflussen. Ein wichtiger Punkt ist die Festlegung der Finanzierungsmöglichkeiten in kritischen Zeiten. Wenn die übliche Quellen der Finanzierung der Projekte einer Privatstiftung nicht mehr sicher sind oder wenn es zum Zweifel an der Reputation der Privatstiftung kommt sind solche strategischen Lösungen besonders von Vorteil, damit die Projekte nicht in Gefahr geraten.¹⁴⁸

Eine Privatstiftung soll klare Ziele formulieren, die den potenziellen Spender mitgeteilt werden sollen. Alle Tätigkeitsebenen sollen eine einheitliche Richtung aufweisen und auf keinen Fall im Widerspruch zu einander stehen. Die Mission, der Stiftungszweck und die Kultur der Privatstiftung sollen an die potenzielle Spender richtig und regelmäßig kommuniziert werden. Durch die Kommunikation soll Vertrauen aufgebaut werden, dass Sicherheit im Rahmen des Fundraising schafft.¹⁴⁹

3.4. Qualifiziertes Personal

3.4.1. Personalstrategie

Die Personalstrategie ist eines der wichtigsten Themen für die erfolgreiche Stiftungsführung. Menschen mit ihrer Professionalität, Engagement und ihrem Know-how sind die maßgeblichen Ressourcen bei jeder Privatstiftung. Qualifiziertes und motiviertes Personal, das richtig eingesetzt ist, ist eine wichtige Basis für das Funktionieren einer Privatstiftung. Personalfragen sind schon bei der Errichtung einer Privatstiftung von einer großen Bedeutung. Der Stifter kann im Rahmen der Stiftungserklärung die entsprechenden Regelungen bezüglich der Organe der Privatstiftung (z.B. Größe und Zusammensetzung) sowie Anforderungen an die Mitarbeiter und allgemein an die Personalstrategie tätigen. Die letzten zwei Regelungen werden

¹⁴⁷ Vgl. Sievert, Katharina in Bär, Monika / Borchertding, Jan / Keller, Bernhard (2010), S. 257.

¹⁴⁸ Vgl. Sievert, Katharina in Bär, Monika / Borchertding, Jan / Keller, Bernhard (2010), S. 257.

¹⁴⁹ Vgl. Sievert, Katharina in Bär, Monika / Borchertding, Jan / Keller, Bernhard (2010), S. 257 – 258.

erfahrungsgemäß in der Gründungsphase nicht allzu oft festgelegt, was einen gewissen Spielraum anbietet, aber auch professionelle Managementkompetenzen des Stiftungsvorstands bei der Bestimmung der Personalstrategie erfordert. Es ist wichtig zu verdeutlichen, dass der Stiftungsvorstand die Rolle des Managers der Privatstiftung und nicht nur des Vermögensverwalters hat.¹⁵⁰

Eine erhebliche Rolle spielen die Regeln in Form von Plänen und Richtlinien. Sie machen Vorgaben wie die Personalstrategie zu erfolgen hat (z.B. wie viele Mitarbeiter zusätzlich engagiert werden sollen, welche Schulungen und Seminare besucht werden sollen, damit die Mitarbeiter ein entsprechendes professionelles Niveau erreichen, etc.). Sehr oft werden ehrenamtlich geführte Privatstiftungen gegründet. Sind diese Privatstiftungen klein, so sind die Personal-Angelegenheiten von einer großen Bedeutung. Das liegt daran, dass andere Ressourcen im Vergleich zu den Personalressourcen weniger zur Verfügung stehen und somit die Personalressourcen entscheidend sind. Bei der Zusammensetzung des operativen Teams der Privatstiftung soll berücksichtigt werden, dass die Mitarbeiter mit der Erfahrung im öffentlichen Sektor andere Vorstellungen und Ansichten haben als die, deren Werdegang in der Wirtschaft geprägt worden ist. Für den Stiftungsvorstand sollen die Personalfragen als erste Priorität und zeitlich vor den Sachentscheidungen stehen. Derartiger Umgang mit den Mitarbeitern deutet daraufhin, dass die Mitarbeiter als Menschen geschätzt werden, was seinerseits die Motivation der Mitarbeiter aber auch die Effektivität und Produktivität der Stiftungstätigkeit steigert.¹⁵¹

Die Rolle der Personalressourcen wird in der Praxis der Privatstiftungen oft unterschätzt. Es werden vor allem nur dringend anstehende Personalentscheidungen getroffen. Die Personalstrategie wird häufig vernachlässigt. Dies bringt den Nachteil mit sich, dass das für eine erfolgreiche Tätigkeit einer Privatstiftung notwendige starke Team nicht vorhanden sein wird. Es kann angenommen werden, dass andere Ressourcen mit hoher Wahrscheinlichkeit nur durchschnittlich gut verwertet werden. Je schwächer das Team ist, umso niedriger sind die Effizienz und der Erfolg der Privatstiftung zu erwarten. Die Personalstrategie einer Privatstiftung gibt vorgaben, wie die gesetzten Ziele mit einem effizienten Einsatz des Personals erreicht werden sollen. In diesem Zusammenhang werden folgende Punkte erörtert: die Beschaffung des notwendigen Personals, der Einsatz, die Entwicklung und die Optimierung

¹⁵⁰ Vgl. *Schober, Doris / Schmidt, Andrea / Simsa, Ruth* (2013), S. 247.

¹⁵¹ Vgl. *Fleisch, Hans* (2013), S. 103 – 108.

dieser Ressource. Die Personalstrategie soll mit dem Leitbild, mit den Zielen und Zwecken und mit den anderen Strategien der Privatstiftung im Einklang stehen.¹⁵²

Für die erfolgreiche Tätigkeit einer Privatstiftung sind zwei Personengruppen von einer großen Bedeutung, nämlich die Organe und die anderen Mitarbeiter (Teams). Bei der Festlegung der Personalstrategie ist es wichtig die Fragen zum Qualität und Quantität des Personals zu klären. Wie viele Mitarbeiter soll die Privatstiftung haben? Welche Teams sollen gebildet werden? Welche fachlichen Kompetenzen sollen die Mitarbeiter besitzen? In welche Projekte sollen sie eingebunden werden? Wie wird die Entlohnung aussehen? Werden ehrenamtliche Mitarbeiter engagiert? Wie erfolgt die professionelle Weiterbildung der Mitarbeiter (Schulungen, Seminare, Vorträge)?

3.4.2. Erforderliche Kompetenzen der Organe

Auf die Begrifflichkeiten und die Zusammensetzung der Organe wurde im Kapitel 2 näher eingegangen. In Folge werden die Anforderungen an die Organe für die erfolgreiche Führung einer Privatstiftung formuliert.

In der Praxis kann man nicht selten beobachten, dass öffentliche Amtsträger als Stiftungsorgane (besonders als Stiftungsvorstand) eingesetzt werden (Bürgermeister, Staatssekretäre oder bekannte Politiker). Dies ist aber nicht ratsam, weil diese Persönlichkeiten oft Interesse der öffentlichen Hand bzw. politische Ziele verfolgen, was viele Nachteile für die Privatstiftungen mit sich bringen kann. Es ist viel sinnvoller, die öffentlichen Amtsträger nicht in die entscheidende sondern in die beratende Rolle (z.B. Beirat) zu versetzen. Die Stifter werden bei der Suche nach einem geeigneten Stiftungsvorstand manchmal durch ihre Titel geblendet. Wenn es um eine Privatstiftung geht, die wissenschaftlichen Ziele verfolgt, wäre dies von Vorteil. In allen anderen Fällen sollte unter den wichtigsten Anforderungen an einen Stiftungsvorstand nicht das theoretische Wissen im Vordergrund stehen, sondern eine langjährige fachliche Erfahrung, die mit einem Stiftungszweck kompatibel ist. Gelegentlich wird die Rolle des Stiftungsvorstands durch Prominente übernommen. Das ist oft bei den kleineren, weniger bekannten Stiftungen der Fall, die z.B. Spenden oder andere Zuwendungen erstreben. Im Rahmen der Kommunikation nach außen ist es ein gutes „sicheres“ Zeichen der „Seriosität“ der Privatstiftung, wenn eine prominente Persönlichkeit mit seinem Namen für die

¹⁵² Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 105 – 108.

Stiftung steht. Es könnte aber oft so sein, dass die tatsächliche Tätigkeit dieser Prominenten nur auf dem Papier erfolgt und sie mit der Führung der Stiftung in der Wirklichkeit nichts zu tun haben. In diesem Fall ist es ratsam sie eher in die beratende Rolle zu versetzen.¹⁵³

Für die erfolgreiche Führung einer Privatstiftung ist es für die Organe von großer Bedeutung über die theoretischen sowie die fachlichen Kompetenzen und Erfahrung zu verfügen.

Fleisch bestimmt folgende Kompetenzen für die Stiftungsorgane als entscheidend:

- *Kompetenz zum sachlichen Fokus des Gemeinwohlwirkens der Privatstiftung;*
- *Kompetenz im Steuer- und Gemeinnützigkeitsrecht (wünschenswert auch im Stiftungsrecht);*
- *Kompetenz in der Vermögensbewirtschaftung;*
- *Kompetenz im Non-Profit-Management;*
- *Fundraising-Kompetenz (bei fundraisenden Stiftungen).*¹⁵⁴

Ein besonderes Augenmerk in Fragen Kompetenzen der Organe für die erfolgreiche Führung einer Privatstiftung soll dem Stiftungsvorstand geschenkt werden. Mit der Errichtung einer Privatstiftung wird das Vermögen vom Stifter auf die Stiftung übertragen und somit wird die Vermögensmasse von dem Übertragenden getrennt. Weiterhin wird das Vermögen durch den rechtmäßigen Vertreter (Vorstand) unter der Berücksichtigung des im Statut definierten Ziels verwaltet. Es ist wichtig zu verstehen, dass in der Realität die Privatstiftung weiterhin vom Stifter de facto selbst auf Zuruf geführt wird. Die Wünsche und Vorgaben des Stifters werden durch den Stiftungsvorstand umgesetzt. Er übernimmt vielmehr die Verantwortung für die Umsetzung der Vorgaben und die Kontrolle. Ganz anders sieht es aus, wenn der Stifter seine unternehmerische Rolle aus bestimmten Gründen (Krankheit, Tod) nicht mehr nachkommen kann. Nach dem Abgang des Stifters muss der Vorstand genug Professionalität haben die Stiftung nicht nur zu führen, sondern auch die wichtigen unternehmerischen und strategischen Entscheidungen für die Erreichung des Stiftungszweckes zu treffen. Hier stellt sich die Frage ob der Vorstand die erforderlichen unternehmerischen und Managementkompetenzen besitzt. Die Mehrheit der Österreichischen Stiftungen wird durch die Vertreter der freien Berufe geführt (Steuerberater, Notare, Rechtsanwälte, etc.) und ganz selten durch Manager/Unternehmer. Somit fehlen der unternehmerische Faktor und die Managementenerfahrung.¹⁵⁵

¹⁵³ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 104 – 107.

¹⁵⁴ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 105 – 107.

¹⁵⁵ Vgl. *Unger*, Martin (2013), S. 21 – 22.

Die fehlende Managementenerfahrung und die fehlenden Managementkompetenzen sind nicht die einzigen Schwachstellen des Stiftungsvorstandes. *Schuller* verweist auf ein gängiges Paradoxon in den Privatstiftungen in Österreich. Stiftungsvorstände, die durch die Freiberufler vertreten sind, veranlagen bewusst in konservative Finanzinstrumente mit dem Zweck das Haftungsrisiko zu verringern.¹⁵⁶ Es werden oft diejenigen Optionen gewählt, die mit den minimalen Risiken für den Stiftungsvorstand verbunden sind und nicht diejenigen, die die höchsten Chancen für die Privatstiftung darstellen.¹⁵⁷ Zugleich erhöhen die Stiftungsvorstände durch veraltete Anlagenallokationsmethoden das Risiko dem Stiftungszweck nicht zu entsprechen. Somit erhöht sich das Haftungsrisiko. Darin liegt das Paradoxon des Verhaltens von den Stiftungsvorständen.¹⁵⁸

Unger betont die üblichen Defizite im Stiftungsmanagement:

- nicht ausreichende unternehmerische und Managementenerfahrung im Stiftungsvorstand,
- mangelnde strategische Führung,
- rudimentäres Controllingssystem in der Privatstiftung,
- fehlende Transparenz des Controllingystems,
- fehlende oder mangelnde Kontrollmechanismen.¹⁵⁹

Schuller unterstreicht die Notwendigkeit der Auswahl des Stiftungsvorstands nach unternehmerischen Kompetenzen. Seiner Meinung nach würde dies die optimale Kombination zwischen dem Willen und der Fähigkeit darstellen. Was die Privatstiftung durch eine derartige Kombination gewinnen würde ist das Brechen der veralteten Denkmuster der Stiftungsvorstände in Sachen Vermögensbewirtschaftung (z.B. die Aufgaben der Vermögensanlage an die Dritte zu verlegen bedeutet weniger Stress und keine Verantwortung für das Ergebnis, oder Staatsanleihen sind die besten und fast risikolose Finanzinstrumente). Der Stiftungsvorstand soll nicht versuchen die Komplexität des Finanzmarktes zu meiden indem er die einfachen Optionen wählt. Vielmehr soll er sich eine solide Wissensbasis verschaffen, damit er alle Optionen und Möglichkeiten der globalen Vermögensallokation

¹⁵⁶ Vgl. *Schuller*, Markus (2014), Stand – 29.04.2015.

¹⁵⁷ Vgl. *Unger*, Martin (2013), S. 23.

¹⁵⁸ Vgl. *Schuller*, Markus (2014), Stand – 29.04.2015.

¹⁵⁹ Vgl. *Unger*, Martin (2013), S. 22.

kennen lernt und seine Handlungen nicht auf die veraltete Vermögensbewirtschaftungsmethoden einschränkt.¹⁶⁰

Müller unterstreicht die Tatsache, dass die zunehmenden Anforderungen an den Stiftungsvorstand im Zuge des Generationswechsels zu erwarten sind. Sie weist auf die Notwendigkeit der Professionalisierung des Stiftungsmanagements hin und behauptet, dass sich sogar ein eigenes Berufsbild des Stiftungsvorstands in der Zukunft entwickeln kann.¹⁶¹

Es ist wichtig einen wesentlichen Punkt zu erwähnen, nämlich wie die Stiftungsvorstände für ihre Tätigkeit in der Privatstiftung entlohnt werden. In der Branche ist es üblich die Entlohnung der Stiftungsvorstände niedrig anzusetzen. Dies ist vor allem aufgrund der steuerlichen Einschränkungen der Fall. Oft wird dies durch hohe Beratungskosten ausgeglichen, was seinerseits zu den möglichen „In-sich-Geschäften“ führen kann. Als Ergebnis kann es zu Interessenskonflikten sowie zu einer negativen Reputation der Privatstiftung kommen.¹⁶²

3.4.3. Mitarbeiter

Wie erfolgreich eine Privatstiftung ist, hängt nicht nur von der Tätigkeit des Stiftungsvorstands, sondern auch von dem operativen Team. Die Mitarbeiter erledigen die alltägliche Arbeit und sind somit eine entscheidende Ressource jedes Unternehmens sowie jeder Privatstiftung. Die Suche nach qualifizierten und professionellen Personal ist eine bedeutende Investition. Für eine Privatstiftung ist es besonders wichtig, nicht nur die Arbeitsleistung der Mitarbeiter auf einem hohen Qualitätsniveau zu gewährleisten, sondern auch die damit verbundenen Kosten nicht aus den Augen zu verlieren.¹⁶³

Die Entlohnung des operativen Teams einer Privatstiftung richtet sich üblicherweise an den öffentlichen Sektor. Die Mitarbeiter, die sich mit den Vermögensbewirtschaftungsfragen oder mit dem Fundraising beschäftigen, bekommen ein höheres Gehalt als andere Mitarbeiter. Besonders in den gemeinnützigen Privatstiftungen sieht man in der Praxis oft eher niedrigere Gehälter, Teilzeitbezahlung bei Vollzeitbeschäftigung und Praktikantenstellungen. Die Privatstiftung spart an den Personalkosten. Die unterbezahlten operativen Mitarbeiter stellen kein Problem für das Ansehen der Privatstiftung dar. Es wird argumentiert dass derartige

¹⁶⁰ Vgl. *Schuller*, Markus (2014), Stand – 29.04.2015.

¹⁶¹ Vgl. *Müller*, Katharina (2014), S. 1.

¹⁶² Vgl. *Unger*, Martin (2013), S. 23.

¹⁶³ Vgl. *Schober*, Doris / *Schmidt*, Andrea / *Simsa*, Ruth, in *Simsa*, Ruth et al. (2013), S. 247.

Einsparungen indirekt dem guten Zweck der Privatstiftung dienen. Die niedrigen Verwaltungskosten erhöhen die Reputation der Privatstiftung. Die Frage, ob diese Praxis ethisch korrekt ist und ob sie in der Privatstiftung angewendet wird, bleibt jedem Stiftungsvorstand überlassen.¹⁶⁴

Fleisch vertritt die Meinung, dass eine Privatstiftung besonders für die jungen Mitarbeiter nicht die beste Option ist. Für diejenigen, die eine Familie gründen wollen, eine Wohnung oder ein Haus kaufen bzw. mit der Altersvorsorge früh beginnen wollen bietet eine Privatstiftung üblicherweise keine guten Bedingungen. Es liegt in den Händen eines Stiftungsvorstands adäquate Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen. Wichtig sind flexible Gestaltungsmöglichkeiten, eine wertorientierte Vertrauens- und Kommunikationskultur, mögliche Chancen für die Personalentwicklung, sowie ein offener und klarer Führungsstil. Professionelle Führungsmethoden wie z.B. klare Zielsetzungen, abgegrenzte Zuständigkeit und Verantwortungsfelder, offene Feedbackgespräche spielen eine große Rolle. Die Rahmenbedingungen, die für die Mitarbeiter geschaffen sind und die die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern, beeinflussen die effektive Arbeit einer Privatstiftung. Besonders im Fall der ehrenamtlichen Mitarbeiter gilt, wer die Dienstleistungen unentgeltlich erbringt, hat Recht auf die adäquaten Rahmenbedingungen und auf eine professionelle Führung der Privatstiftung.¹⁶⁵

Der Mitarbeiterereinsatz in einer Privatstiftung umfasst Regelungen bezüglich des Arbeitsablaufs und Arbeitsprozesses. Im Rahmen der Einsatzplanung der einzelnen Mitarbeiter soll ein besonderes Augenmerk den ehrenamtlichen Mitarbeiter geschenkt werden. Es sollen ihre einzelnen Gegebenheiten (persönliche und private) mitberücksichtigt werden. Es könnte unter Umständen zu Problemen kommen, dass bezahlte und unbezahlte Mitarbeiter mit dem gleichen Arbeitsaufwand konfrontiert sind.¹⁶⁶

In diesem Zusammenhang kann man feststellen, dass im Bereich des Personals im Stiftungssektor ein Handlungsbedarf besteht. Die Verbesserungsmöglichkeiten bestehen aus folgenden Aspekten:

- Entwicklungsmöglichkeiten und berufliche Chancen für das operative Personal;

¹⁶⁴ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 105 – 107.

¹⁶⁵ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 106 – 107.

¹⁶⁶ Vgl. *Schober*, Doris / *Schmidt*, Andrea / *Simsa*, Ruth, in *Simsa*, Ruth et al. (2013), S. 251.

- Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen für eine offene, transparente und professionelle Führung einer Privatstiftung;
- Adäquate Entlohnung des operativen Personals sowie des Stiftungsvorstands.¹⁶⁷

3.5. Geeignete Organisation

Eine geeignete Organisation schafft die notwendigen Rahmenbedingungen um die festgelegten Ziele der Privatstiftung zu verfolgen. Die Hauptaufgabe einer Organisation ist die Struktur (Aufbau) und die Prozesse (Ablauf) so zu gestalten, dass die Ziele möglichst effektiv und reibungslos erreicht werden können. Die innere Organisation einer Privatstiftung besteht aus zwei wesentlichen Säulen. Die erste Säule ist die Aufbauorganisation. Die zweite die Ablauforganisation. Wie aus den Begriffen ersichtlich ist, geht es bei der ersten Säule um die Struktur einer Privatstiftung sowie um die Aufteilung der Verantwortlichkeiten und Befugnissen. Die Ablauforganisation regelt die Prozesse und Abläufe in einer Privatstiftung.¹⁶⁸

3.5.1. Aufbauorganisation

Die grundlegenden Regelungen bezüglich der Aufbauorganisation einer Privatstiftung sind in der Stiftungssatzung zu finden. Die Satzung gibt Vorgaben zu den Organen, ihrer Größe, Zusammensetzung, Funktionen und Befugnissen, aber auch zu den einzelnen Ablaufregelungen, wie z.B. Bestellung und Abberufung der Organe, Satzungsänderungen etc. Die Satzung gibt dem Stiftungsvorstand die Regeln vor, die er einhalten soll. Wenn ein Bedarf der Änderung der Regelungen besteht, muss der Stiftungsvorstand an der neuen Gestaltungen mitwirken. Die möglichen Änderungen beziehen sich auf die Organstruktur, Organzusammensetzung und weitere strukturelle Entwicklung der Privatstiftung.¹⁶⁹

Den Einfluss auf die Aufbauorganisation einer Privatstiftung übt der Stiftungsvorstand durch seine Vorschläge bezüglich des Personals sowie durch die Ausarbeitung der Kriterien und Anforderungen an das Personal aus (Altersstruktur, ausgewogene Vertretung der beiden Geschlechter in der Privatstiftung, professionelle Kompetenzen). In einer Privatstiftung gibt es Möglichkeiten die Struktur nicht nur formell, sondern auch informell zu gestalten. Der Stiftungsvorstand kann bestimmte Ausschüsse, Kreise sowie Kommissionen gründen. Sie sind

¹⁶⁷ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 107.

¹⁶⁸ Vgl. *Nicolai*, Christina (2009), S. 5 – 9.

¹⁶⁹ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 80.

zwar nicht formell von der Satzung vorgegeben, können aber das Stiftungswirken genauso gut beeinflussen. Weiteres können im Rahmen von speziellen Projekten gewisse Projektbeiräte ins Leben gerufen werden. Sie erfordern zwar keine Änderung der Stiftungssatzung, besitzen aber relevante projektbezogene Entscheidungsbefugnisse. Oft fehlen in der Satzung detaillierte Regelungen bezüglich der Aufbauorganisation und der Geschäftsordnung, wie z.B. Komitees mit der Aufgabe der Festlegung des Gehalts des Stiftungsvorstands oder Jurys bei Preisverleihungen. Der Stiftungsvorstand hat im Rahmen der Vorbereitung auf die Sitzungen Vorschläge zu den einzelnen strukturellen Fragen zu machen, mögliche Mängel festzustellen und die Empfehlungen zur Behebung der Mängel zu machen. Er hat die Verantwortungsbereiche, Zuständigkeit und Befugnisse der Mitarbeiter zu regeln (unter anderem die Abwesenheitsvertretung und die Befugnisse in dieser Zeit).¹⁷⁰

Im Rahmen der Regelungen der Befugnisse sollen unter anderem die Regelungen zu den Führungszuständigkeiten und damit verbundenen Einzelfragen (z.B. Gehalt, Prozedur und Zuständigkeit der Bewilligung der Fortbildungsmaßnahmen, etc.) festgelegt werden. Besteht das Geschäftsstellenteam aus mehr als zehn Mitarbeitern, so ist es sinnvoll eine zweite Leitungsebene zu setzen. Es kann z.B. zwei Teamleiter geben denen je sechs Mitarbeiter unterordnet sind. Bei den kleineren Teams kann auch von Vorteil sein bestimmte Mitarbeiter (z.B. Sekretariat) einem übergeordneten Mitarbeiter in seine Führungsverantwortung zuzuordnen. In der Praxis kann man oft beobachten, dass die rationalen Hierarchieebenen eine Schwachstelle bei den Privatstiftungen sind. Hier liegt einer der Verbesserungspotenziale für die erfolgreiche Führung einer Privatstiftung. Die aufgestellten strukturellen Regelungen zu der hierarchischen Zuordnung, Verantwortungsbereichen und Befugnissen sind für das laufende Geschäft maßgeblich. Bei den projektbezogenen Programmen einer Privatstiftung erweist sich als sinnvoll, eine Abweichung von der gewöhnlichen Struktur und Befugnissen zu setzen. Es können neue Konfigurationen der Teams aus den bestehenden Teams kreiert werden. Es soll von den fachlichen Kompetenzen und den besonderen Anforderungen der einzelnen Projekte ausgegangen werden.¹⁷¹

Die Motivation der Mitarbeiter soll bei der Schaffung der Aufbauorganisation mitberücksichtigt werden. Bei der Struktur (allgemeinen und temporären – für die Dauer eines Projekts) sollen intrinsische und extrinsische Motivationsfaktoren miteingerechnet werden. Bei

¹⁷⁰ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 81.

¹⁷¹ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 81.

der intrinsischen Motivation geht es um die Arbeit selbst, um eine Wirkung durch die Arbeit zu erreichen. Bei der extrinsischen Motivation arbeitet man um „sonstige“ Belohnungen zu bekommen. Die hohe Identifikation des Teams mit der Mission und den Zielen der Privatstiftung trägt zu der Effektivität und zum Erfolg der Stiftungstätigkeit bei.¹⁷²

Es ist von Vorteil einen Mitarbeiter, der bisher keine Führungsposition in der Privatstiftung besessen hat, als Teamleiter des neu geschaffenen Teams einzusetzen. Dies bringt mehrere Vorteile mit sich:

- Der Mitarbeiter kann neue wichtige Erfahrungen durch die Führungsverantwortung sammeln;
- Die neue Stellung in der Privatstiftung (auch wenn nur kurzfristig für die Dauer des Projekts) steigert das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters, was einen positiven Einfluss auf seine Motivation und somit auch Effektivität der Arbeit hat;
- Die positive Message an die anderen Mitarbeiter, dass es Entwicklungschancen und Führungsverantwortlichkeiten in der Privatstiftung gibt;
- Der effektive und professionelle Einsatz der Kompetenzen und für die konkreten Projekte passenden Mitarbeiter.¹⁷³

Somit wird die Abweichung von der gewöhnlichen geschäftlichen Struktur nur für die Dauer des konkreten Projekts gegeben. In diesem Zusammenhang können weitere Fragen entstehen, z.B. wie das Verhältnis zwischen dem leitenden Projektmitarbeiter und den permanenten Führungskräften ist, wie die Delegation der Verantwortung abläuft, ob es zu den möglichen Autoritätsproblemen kommt und sie schnell gelöst werden? Um die potenziellen Problemen dieser Art zu vermeiden, sollen ausdrückliche Regelungen im Vorhinein festgelegt werden, die bei der Durchführung der einzelnen Projekte eingehalten werden sollen. Die möglichen Probleme und Auseinandersetzungen zwischen der festen Struktur der Privatstiftung sowie des projektbezogenen Teamleiters können somit umgegangen werden. Diese Angelegenheiten sollen im Rahmen der Festlegung der Regeln des Organisationsablaufs geklärt werden.¹⁷⁴

¹⁷² Vgl. *Schober, Doris / Schmidt, Andrea / Simsa, Ruth* (2013); S. 247.

¹⁷³ Vgl. *Fleisch, Hans* (2013), S. 81.

¹⁷⁴ Vgl. *Fleisch, Hans* (2013), S. 81 – 82.

3.5.2. Ablauforganisation

Die zweite wesentliche Säule der inneren Organisation der Privatstiftung ist die Ablauforganisation. Sie setzt die Regeln zu den Prozessen und Abläufen fest. Bei der Schaffung der Ablauforganisation werden zeitliche, personelle und räumliche Regelungen bezüglich der informationellen und materiellen Arbeitsabläufe festgelegt. Sie sind so zu gestalten, dass die vorgegebenen Ziele und die festgesetzte Mission der Privatstiftung effizient erreicht werden können.¹⁷⁵

Die Ablauforganisation ermöglicht eine effiziente, effektive und einwandfreie Arbeit in der Privatstiftung. Jeder Bereich der Tätigkeit in der Privatstiftung soll an Hand von Richtlinien und anderen festgesetzten Normen geregelt werden. Die laufenden oder immer wiederkehrenden Abläufe, wie z.B. regelmäßige Besprechungen und Teamsitzungen sollen nach einem bestimmten Schema stattfinden. Es sollen klare und deutliche Vorgaben diesbezüglich gemacht werden. Die Ergebnisse dieser Sitzungen sollen dokumentiert und hinterlegt werden. Es ist deswegen sinnvoll, damit Transparenz und Nachvollziehbarkeit gegeben sind. Weiteres bezwecken diese Vorgaben eine gewisse Sicherung der Erreichung der gewünschten Qualität der Arbeit. Die tagtäglichen Vorgänge (z.B. eingehende und ausgehende Post), die oft vorkommen und an deren mehrere Personen teilnehmen, sollen auch gründlich geregelt werden, damit sie reibungslos ablaufen. In diesem Zusammenhang sind Checklisten von einer großen Bedeutung. Sie helfen die Einzelheiten bei der Gestaltung, Ausführung und Kontrolle zu berücksichtigen, damit nichts in Vergessenheit gerät. Im Rahmen der Qualitätssicherung spielen die oben genannten Aspekte eine große Rolle. Die weniger häufigen Vorgänge, wie z.B. Vorbereitung auf die Organsitzungen, Einstellung der neuen Mitarbeiter, Praktikanten, Durchführung der Ausschreibungen oder bestimmte Projekte sollen auch im Vorhinein schriftlich geregelt werden. Bei den Förderstiftungen ist es unbedingt ratsam die Abläufe eines Förderungsprojekts schrittweise zu dokumentieren. Bei einer großen Anzahl von Anträgen ist es besonders wichtig eine schnelle und einwandfreie Bearbeitung und folgende Abwicklung der Förderung zu sichern. Dies kann z.B. als ein mehrstufiges Antragsverfahren geregelt werden. Zuerst wird ein kurzer Entwurf erstellt. Dieser wird in der Privatstiftung auf vorgegebenen Kriterien beurteilt. Wird er als aussichtsreich und geeignet eingestuft, so kommt es zu einem ausführlichen Antrag. Es können zusätzlich bestimmte Standards und Anforderungen an die Antragsteller vorgegeben werden, um die Bewilligung der Anträge zu

¹⁷⁵ Vgl. Nicolai, Christina (2009), S. 25.

gewährleisten.¹⁷⁶ Jede Prozessgestaltung soll als ein inhaltlich abgeschlossener Vorgang betrachtet werden. Ein Prozess wird als Ergebnis eines konkreten Ereignisses (Kundenauftrag) ausgelöst und setzt den Einsatz eines Inputs an Ressourcen voraus, um ein bestimmtes Ergebnis (Output) zu erzeugen. Durch die richtige Kombination der Ressourcen soll es zu einem Wertzuwachs kommen, der sogenannten Wertschöpfung. Bei den Privatstiftungen geht es nicht notwendigerweise um einen monetären Wertzuwachs. Darunter werden vielmehr immaterielle Werte als Wertschöpfung verstanden (z.B. bei den gemeinnützigen Privatstiftungen können die Verbesserungen im Umweltschutz, Steigerung des Erholungswerts sein).¹⁷⁷

Ein eigener Regelungsbereich enthält die Finanzadministration. Es ist wichtig, dass die Finanzvorgänge nach einem strikt festgelegten Schema und vorgegebenen Richtlinien erfolgen. Es sollen Standards festgelegt werden, die für die Finanzabläufe maßgeblich sind. Finanzwirksame Abläufe sollen auch streng geregelt werden, wie z.B. Reisekosten von Organmitgliedern sowie Mitarbeiter, Regelungen zu der Arbeitszeit (Kernzeit, Überstunden), etc.¹⁷⁸

Besonderes Augenmerk soll der Regelung der Vermögensbewirtschaftung geschenkt werden. Es ist erforderlich eine Anlagestrategie auszuarbeiten und die Einzelheiten schriftlich festzuhalten. Es sollen Richtlinien verfasst werden, aus denen deutlich und konkret ersichtlich ist, wie die Anlagestrategie zu erfolgen hat. Dies ist auch dann der Fall, wenn es um eine kleine Privatstiftung geht, die die Aufgabe der Vermögensbewirtschaftung z.B. einer Bank delegiert hat. Es ist wichtig zu verdeutlichen, dass die Auslagerung der Vermögensbewirtschaftungsaufgaben nicht die Übergabe der stiftungsrechtlichen Verantwortung bedeutet. Dabei ist es äußerst wichtig entsprechende Normen und Richtlinien bezüglich der Vermögensbewirtschaftung auszuarbeiten, da es unter Umständen zu möglichen Haftungsproblemen der Organe kommen kann.¹⁷⁹

Die Dokumentation der Ablauforganisation mit ihren Normen, Richtlinien und Regeln gibt die Vorgaben wie eine Privatstiftung einwandfrei funktionieren soll. Bei der Errichtung einer Privatstiftung sind diese Vorgaben normalerweise noch nicht ausführlich formuliert und festgelegt. Es liegt in den Händen der Organe und des Managements einer Privatstiftung frühzeitig damit anzufangen und die Abläufe klar und deutlich zu regeln. Bei den reiferen

¹⁷⁶ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 81 – 82.

¹⁷⁷ Vgl. *Nicolai*, Christina (2009), S. 187.

¹⁷⁸ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 81 – 82.

¹⁷⁹ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 81 – 82.

Privatstiftungen erweist es sich als sinnvoll, die festgelegten Regelungen im Intervall von einigen Jahren zu überdenken und an die neuen Herausforderungen und Potenziale anzupassen.¹⁸⁰ Die Prozessgestaltung soll auf die Überprüfung der wichtigen Fragen ausgerichtet werden. Es soll vor allem geklärt werden ob die zuvor festgelegten Vorgaben und Ziele im Rahmen des Prozesses eingehalten/umgesetzt werden und, ob die Vorgaben sich bei der Erreichung der gewünschten Zielen bewähren/eignen.¹⁸¹

Nachfolgend sind einige hilfreiche Regelungen für kleine und mittlere Privatstiftungen gelistet:

- Regelungen zur Geschäftsordnung für die Organe;
- Richtlinie für die Geschäftsführung;
- Richtlinie zur Finanzadministration;
- Richtlinie zur Vorbereitung und Durchführung der Organsitzungen;
- Richtlinie zu finanzwirksamen Abläufen;
- Richtlinie zur Kommunikation;
- Richtlinie zu Berichtspflichtigen und Controlling;
- Richtlinie zum Corporate Design;
- Checkliste zur Durchführung wiederkehrende Veranstaltungen, etc.¹⁸²

3.6. Wirksame Kommunikation

3.6.1. Interne Kommunikation

Ein wichtiger Aspekt der erfolgreichen Führung jeder Unternehmung ist die interne und externe Kommunikation. Zu den wesentlichen Aufgaben eines Stiftungsvorstands im Rahmen der Geschäftsführung gehört eine einwandfreie Kommunikation innerhalb der Privatstiftung sowie gegenüber Dritten.

Effektive Kommunikation zwischen dem Stiftungsvorstand und Mitarbeiter einer Privatstiftung ist dann gegeben, wenn die Kommunikation etwas bewirkt. Ein effektiver Austausch von Informationen soll das Wissen der Involvierten erweitern, die Einstellungen, Werte und Verhaltensweise ändern, zur Analyse und zum Nachdenken anregen. Wenn die Kommunikation diese Zwecke nicht erreicht, sondern bloß eine Informationsweitergabe

¹⁸⁰ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 81 – 82.

¹⁸¹ Vgl. *Nicolai*, Christina (2009), S. 212.

¹⁸² Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 82.

darstellt, steigert sie nicht den gewünschten Stiftungserfolg. Aus diesem Grund ist es für den Stiftungsvorstand besonders wichtig sich mit den Kommunikationsfragen und Kommunikationstechniken zwischen den Menschen von Anfang an zu beschäftigen und an seinen Kommunikationsfähigkeiten zu arbeiten. Dies bringt erhebliche Vorteile für die reibungslose Arbeit innerhalb der Privatstiftung und für das professionelle Auftreten nach außen.¹⁸³

Für eine erfolgreiche Führung einer Privatstiftung und speziell ihrer Mitarbeiter ist es wichtig die Grundsätze einer guten Kommunikation zu verstehen. Es ist möglich das Verhalten der Mitarbeiter nur dann zu beeinflussen, wenn der Wille der Mitarbeiter zur Verhaltensänderung vorhanden ist. Um dies zu erreichen, muss ein erfahrener Stiftungsvorstand (Manager) auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. Bedürfnisse beruhen auf Mangelgefühlen und Mangelbewusstsein. Diese Gefühle sind bedrückend. Je schwerwiegender der Mangel für den Mitarbeiter ist, desto wichtiger ist es diesen Mangel zu bekämpfen. Somit ist der Mitarbeiter umso williger seinen Verhalten zu ändern. Ein kluger Stiftungsvorstand knüpft an diesen Bedürfnissen an und versucht nicht nur seine Ziele zu erreichen, sondern das Befinden seiner Mitarbeiter zu verbessern. Eine effektive Kommunikation soll nie eigennützig sein, sondern darauf gerichtet sein auf die Wünsche und Bedürfnisse des anderen einzugehen. Ein erfolgreicher Stiftungsvorstand kann durch eine effektive Kommunikation erreichen, dass die Mitarbeiter sich mit ihm identifizieren. Derartige Identifikation mit dem Führenden ist um einiges wichtiger als nur seine Glaubwürdigkeit oder fachliche Kompetenz. Dies vereinfacht die Steuerung der Verhaltensänderung. Ein erfahrener Manager kann somit zu den gewünschten Zielen gelangen und den Erfolg der Privatstiftung steigern.¹⁸⁴

Man kann einen erfolgreichen internen Kommunikationsprozess mit dem Zweck einer Verhaltensänderung des Mitarbeiters in vier Schritten darstellen:

- Zuerst müssen die Grundlagen geschaffen werden, die die Identifikation mit dem Führenden ermöglichen. Nur so kann die freiwillige Motivation zur Verhaltensänderung geschaffen werden. Es sollen gewisse Signale gemacht werden, die eine persönliche Beziehung zum Führenden aufbauen oder stärken.
- Um die freiwillige Verhaltensänderung zu motivieren, sollen die Bedürfnisse des Mitarbeiters zu Grunde gelegt werden. Der gegebene Mangel soll beseitigt werden. Es

¹⁸³ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 110.

¹⁸⁴ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 110 - 111.

geht nicht nur um die situationsspezifischen Bedürfnisse, sondern um die allgemeinen „menschlichen“ Grundbedürfnisse, wie z.B. achtungsvolle Anerkennung, Selbstverwirklichung, Selbstachtung, Gemeinschaftsangehörigkeit, Sicherheit und Harmonie.

- Danach soll signalisiert werden, dass der Mangel und damit verbundene Bedürfnisse erkannt sind und eine Verhaltensänderung als sinnvoll erscheint um diesen Mangel zu beseitigen und die Bedürfnisse zu befriedigen.
- Es ist auch nützlich einen kommunikativen Denkanstoß zu machen, der die gewünschte Verhaltensänderung initiiert. Dies kann mittels der Intensivierung des Mangelgefühls geschehen, wie z.B. im Fall der Veranschaulichung.¹⁸⁵

Diese vier Schritte stellen keine Verhaltensrichtlinie für einen erfolgreichen Stiftungsmanager dar, sondern ein Beispiel, wie man eine gewünschte Verhaltensänderung eines Mitarbeiters erreichen kann. Ein erfolgreicher Kommunikationsprozess muss nicht unbedingt nach diesem Schema erfolgen. Es ist aber sinnvoll, diese Überlegungen in der Erinnerung als ein mögliches effektives Beispiel eines Kommunikationsprozesses zu halten.¹⁸⁶

3.6.2. Kommunikation gegenüber Dritten

Die Kommunikation gegenüber Dritten verfolgt das oberste Ziel einer Privatstiftung – die Stiftungszwecke zu erfüllen. Daraus werden die Entscheidungen formuliert welche Botschaften, an wen, in welchem Umfang und mit welchen Instrumenten die Kommunikation nach außen zu erfolgen hat. Die Öffentlichkeitsarbeit spielt eine besonders große Rolle bei den Privatstiftungen, die z.B. auf Spenden angewiesen sind. Durch eine offene Kommunikation versuchen die Privatstiftungen die potenziellen Geldgeber auf sich aufmerksam zu machen und ihr Vertrauen zu gewinnen. Die Förderstiftungen ziehen auch einen Nutzen daraus. Sie versuchen neue Anträge zu gewinnen und dadurch genug Mittel für die Verfolgung der Stiftungszwecke zu erlangen.¹⁸⁷

Die Kommunikation gegenüber Dritten besteht einerseits aus der Kommunikation mit Behörden, Partner und Dienstleistern und andererseits aus der Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit unterteilt sich in die allgemeine

¹⁸⁵ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 111.

¹⁸⁶ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 111.

¹⁸⁷ Vgl. *Wigand*, Klaus / *Haase-Theobald*, Cordula / *Heuel*, Markus / *Stolte*, Stefan (2015), S. 194.

Öffentlichkeitsarbeit und eine projektbezogene Kommunikation nach außen. Bei jedem Projekt ist die Öffentlichkeitsarbeit von einer großen Bedeutung. Sie soll auch im Rahmen der Kostenrechnung direkt dem Projekt zugewiesen werden und bei der Projektbudget eingeplant werden. Die Kosten der allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit gehören zu den Verwaltungskosten.¹⁸⁸ Allerdings sollen besonders die gemeinnützigen Privatstiftungen bei den Kosten für die Öffentlichkeitsarbeit sehr vorsichtig vorgehen. Zu hohe Ausgaben in diesem Bereich können unter Umständen zu einem negativen Bild der Privatstiftung führen. Die Adressaten könnten viel zu hohe Kosten mit der Ineffizienz der Privatstiftungstätigkeit verbinden.¹⁸⁹

Für die Kommunikation gegenüber Dritten sind folgende Aspekte von einer großen Bedeutung:

- Die Grundlage der Öffentlichkeitsarbeit ist ein formuliertes Leitbild, das in diesem Tätigkeitsbereich wesentliche Vorgaben enthält;
- Basierend auf dem Leitbild soll eine Kommunikationsstrategie ausgearbeitet werden;
- Ausgehend von der festgelegten Strategie soll die Kommunikationsplanung vorgenommen werden;
- Darauf aufbauend soll eine Richtlinie ausgearbeitet werden, die die Regeln zu den wichtigen Fragen und wiederkehrenden Abläufe im Rahmen der Kommunikation gegenüber Dritten enthält.¹⁹⁰

Im Rahmen der Ausarbeitung der Kommunikationsstrategie sollen folgende wichtige Punkte formuliert werden:

- Allgemeine Kommunikationsziele der Privatstiftung;
- Zielgruppen;
- Zielgruppenbezogene Kommunikationsziele;
- Zielgruppenbezogene Kommunikationskanäle und Kommunikationsinstrumente;
- Wesentliche zu vermittelnden Botschaften.¹⁹¹

Die allgemeinen Kommunikationsziele einer Privatstiftung gehen aus den allgemeinen Zielen der Privatstiftung hervor, die ihrerseits auf der Zweckverwirklichungsstrategie basieren. Die allgemeinen Kommunikationsziele sind für die Festlegung der Zielgruppen maßgeblich. Die Zielgruppen werden in die unmittelbaren Zielgruppen einer Privatstiftung und in die

¹⁸⁸ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 111.

¹⁸⁹ Vgl. *Wigand*, Klaus / *Haase-Theobald*, Cordula / *Heuel*, Markus / *Stolte*, Stefan (2015), S. 196.

¹⁹⁰ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 111.

¹⁹¹ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 110 – 111.

Multiplikatoren aufgeteilt. Für jede Zielgruppe sollen die möglichen alternativen Wege der Kommunikation analysiert und passende Kommunikationskanäle festgelegt werden. Geht es bei den Kommunikationskanälen um jene, die von den externen Personen abhängen, wie z.B. die Presse, soll dies bei der Kommunikationsstrategieentwicklung mitberücksichtigt werden. Dabei sollen die Schlüsselmedien und die Schlüsselpersonen bestimmt werden. Gleichzeitig sollen die für die Erreichung der Kommunikationsstrategie geeigneten Kommunikationsinstrumente festgelegt werden (Presselunchs bei Presse, bei Social Media – Twitter, Facebook, etc.). Schließlich soll die Kommunikationsstrategie darauf eingehen, welche Botschaften bei den unterschiedlichen Zielgruppen vermittelt werden.¹⁹²

Unabhängig davon, wie die Kommunikationsstrategie ist, soll ein Minimum an den Basismaterialien für die Kommunikation gegenüber Dritten gegeben sein, wie z.B: Briefpapier, Visitenkarten und wünschenswert eine Internetseite. Besonders jene Privatstiftungen, die nicht gemeinnützig sind, verfügen oft über keine eigene Webseite. Die gemeinnützigen Privatstiftungen, die mehr mit der Kommunikation nach außen konfrontiert sind, verfügen meistens über eine Internetseite, wo sie ihre wichtigsten Informationen über die Privatstiftung, Förderprogramme, Jahresabschlüsse etc. veröffentlichen. Manche sind auch in den Social Medias präsent. Sie haben einen Twitteraccount und/oder Facebookaccount.¹⁹³

Eine Internetseite soll möglichst professionell gestaltet werden. Eine schlechte, selbst gebastelte Webseite kann nur Nachteile für die Wahrnehmung einer Privatstiftung bringen. Darum soll die Webseite einer Privatstiftung von kompetenten Personen gemacht werden. Ein häufiges Instrument im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit ist ein E-Mail-Newsletter. Ein wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang ist der Umfang. Ein E-Mail-Newsletter soll möglichst kurz und prägnant formuliert werden. Dem Empfänger sollen vom ersten Blick an die wichtigsten Informationen ersichtlich sein. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der viel zu lange Newsletter nicht gelesen wird. Weiteres soll es einen Internet-Link geben, wo man die weiteren Informationen nachlesen kann. Ein E-Mail-Verteiler spielt eine große Rolle für die Öffentlichkeitsarbeit. Damit wird die Öffentlichkeit z.B. über die bevorstehenden Veranstaltungen, die von der Privatstiftung oder mit ihrer Teilnahme durchgeführt werden informiert. Damit werden die Einladungen und Save-the-date Mitteilungen sowie die weiteren Details zu den bevorstehenden Veranstaltungen versendet. Andere mögliche Instrumente der

¹⁹² Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 110 – 111.

¹⁹³ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 110 – 111.

Kommunikation der Privatstiftungen nach außen sind Flyers und Broschüren. In diesen stellen sie sich kurz dar und geben den Interessenten die wichtigsten Informationen über die Privatstiftung, ihre Zwecke und Programme. Bei den größeren Privatstiftungen, die viele Projekte durchführen, ist es besonders sinnvoll, solche Broschüren zu den einzelnen Projekten zu machen.¹⁹⁴

Bei der Kommunikation gegenüber Dritten mittels Pressearbeit gibt es folgende Instrumente:

- Pressemitteilungen;
- Pressekonferenzen;
- Projektreisen mit Journalisten.¹⁹⁵

Pressekonferenzen sind normalerweise nur dann von Vorteil, wenn es um wichtige Ereignisse geht, z.B. wenn Ergebnisse einer interessanten durchgeführten Studie veröffentlicht werden. Um die öffentliche Aufmerksamkeit auf eine Privatstiftung zu richten besteht die Möglichkeit die Journalisten zu einem Gespräch über ein aktuelles Problem einzuladen. Das Thema muss für die Journalisten aus der Sicht der Resonanz attraktiv sein. Zu dem Gespräch können prominente Persönlichkeiten eingeladen werden. Dies steigert die Chancen, dass das Gespräch einen weiteren Kreis an Interessenten und den Journalisten gewinnt. Aus einem derartigen Gespräch kann auch ein Artikel z.B. über die Tätigkeit der Privatstiftung und über die aktuellen Förderprogramme resultieren. Für derartige Pressearbeit soll eine Privatstiftung entsprechende Informationsmaterialien über die Privatstiftung, ihre Zwecke und Programm bereithalten. Somit wird es für die Journalisten einfacher die nötige Information zu sammeln und schneller einen sachgerechten Artikel zu veröffentlichen. Die Pressearbeit ist deutlich erfolgreicher, wenn ein persönlicher Kontakt zu den wichtigsten Medienschaffenden aufgebaut ist. Ein wichtiger Aspekt bei der Arbeit mit Pressemitteilungen oder Pressenkonferenzen ist ein gut funktionierender Verteiler. Es ist auch von einer großen Bedeutung auf die Anfragen der Medien rechtzeitig und fachgerecht zu reagieren. Darum sollen auf der Internetseite einer Privatstiftung die zuständigen Mitarbeiter und ihre Kontaktdaten, wie z.B: Telefonnummer, E-Mail und Erreichbarkeit angegeben werden.¹⁹⁶

Fleisch verdeutlicht, dass im Rahmen der Kommunikation gegenüber Dritten besonders auf folgende Aspekte aufzupassen ist:

¹⁹⁴ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 110 – 111.

¹⁹⁵ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 110 – 111.

¹⁹⁶ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 111.

- Schutz von persönlichen Daten (bei Ansprachen per E-Mail);
- Urheberrechte und Bildrechte (bei Fotos, die veröffentlicht oder von der Privatstiftung verwendet werden);
- Impressumspflicht im Social Web.¹⁹⁷

3.7. Zweckmäßige Kooperation

3.7.1. Kooperationsstrategie

Bei einer Kooperation handelt es sich um eine komplexe, mehrdimensionale Beziehung zwischen mehreren Partner mit dem Zweck eine stabile, arbeitsteilige Zusammenarbeit zu gewährleisten und die gemeinsamen Ziele zu verfolgen.¹⁹⁸

Kooperation ist auch für eine Privatstiftung ein wichtiger Begriff. Eine der wesentlichen Entscheidungen ist mit wem, wie und auf welche Art und Weise die Privatstiftung kooperieren soll. Eine Kooperation bringt große Vorteile mit sich und kann die Stiftungswirkung positiv beeinflussen. Eine Kooperation kann aber auch Nachteile haben, nämlich damit verbundenen hohen zeitlichen und finanziellen Aufwand. Mit der Frage der Möglichkeit und Zweckmäßigkeit einer Kooperation soll strategisch umgegangen werden. Die Tätigkeit einer Privatstiftung ist umso effektiver und erfolgreicher, je besser die strategische Planung ist. Die Kooperationsstrategie soll ein wichtiger Bestandteil von der Gesamtstrategie der Privatstiftung sein. Die Kooperationsstrategie muss man von der anderen Zusammenarbeit mit Dritten unterscheiden. Unter Kooperation fällt nicht die Zusammenarbeit z.B. mit den Behörden, wie dem Finanzamt oder der Stiftungsaufsicht. Sie ist vielmehr auf die folgenden Bereiche ausgerichtet:

- Förderung der Personen, Projekte, Institutionen;
- Operative Arbeit an eigenen Projekten;
- Organisationsentwicklung;
- Externe Kommunikation, etc.¹⁹⁹

Im Rahmen der Kooperationsplanung sollen folgende Aspekte beachtet werden:

¹⁹⁷ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 111.

¹⁹⁸ Vgl. *Nicolai*, Christina (2009), S. 262.

¹⁹⁹ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 88.

- Es soll die Frage beantwortet werden, ob die beabsichtigte Kooperation dazu führt, dass die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt werden.
- Alle Aktivitäten im Rahmen der Kooperation sollen regelmäßig im Hinblick auf die Potenziale und mögliche Verbesserung der Zusammenarbeit geprüft werden.
- Die Kooperation zwischen den Partnern erfolgt durch Austausch von Know-How, Ideen und Erfahrungen mit der Absicht die verfolgten Ziele effizienter und effektiver erreichen zu können. Darum sollen die gemeinsamen Aktivitäten auf der Basis des Vertrauens durchgeführt werden.²⁰⁰

In der Praxis bezieht sich die Kooperation bei den meisten Privatstiftungen vor allem auf die Kooperation bei der Verwirklichung von Projekten oder der Fördertätigkeit. Man trifft kaum Privatstiftungen, die eine strategische Kooperation auf dem Gebiet der Personalentwicklung eingehen. Bei der Vermögensbewirtschaftung gehen die Privatstiftungen sehr selten eine Kooperation ein, obwohl theoretisch derartige Kooperationen (Pooling von Vermögen) größere Wirkmöglichkeiten bedeuten würden. Privatstiftungen gehen auch keine Partnerschaften in Fragen der Außenkommunikation ein. Der Stiftungsvorstand soll die Entscheidungen bezüglich einer zweckmäßigen Kooperation der Privatstiftung für die Steigerung der Effektivität und der erfolgreichen Führung im Rahmen der strategischen Planung treffen.²⁰¹

3.7.2. Kooperationspartner

Der Stiftungsvorstand hat bei der Erarbeitung der Kooperationsstrategie jeden Kooperationsbereich einzeln auszuarbeiten. Im Rahmen dieser Planung sollen die möglichen Kooperationspartner festgestellt werden. Aus der Reihe der potenziellen Kooperationspartner sollen diejenigen ausgesucht werden, mit denen die strategischen Ziele der Privatstiftung effektiv und effizient erreicht werden können. Es sollen möglichst alle Alternativen in Betracht gezogen werden. Es sollen alle Optionen mittels bestimmten Kriterien analysiert werden, wie z.B.:

- Gewinnt die Privatstiftung zusätzliche Kompetenzen aufgrund der potenziellen Kooperation (lokales Know-how, methodisch, inhaltlich)?

²⁰⁰ Vgl. Nicolai, Christina (2009), S. 262.

²⁰¹ Vgl. Fleisch, Hans (2013), S. 88.

- Gewinnt die Privatstiftung an zusätzlichen Ressourcen (Geld, Personal, Sachvermögen, Kontakte mit den Zielgruppen, etc.)?
- Steigen die Erfolgsaussichten der Stiftungstätigkeit aufgrund der möglichen Kooperation?
- Passt das Profil des Partners zum Profil der Privatstiftung?
- Bestehen besondere Anzeichen die gegen die Partnerschaft sprechen?²⁰²

Die nächste Frage, die zu berücksichtigen ist, ist die Frage der Kooperationsstruktur. Die Struktur der Kooperation beeinflusst die Effektivität der Partnerschaft. Es gibt ein Modell, welches in der Praxis oft im Rahmen dieser Entscheidungen angewandt wird, nämlich das Drei-Säulen-Modell:

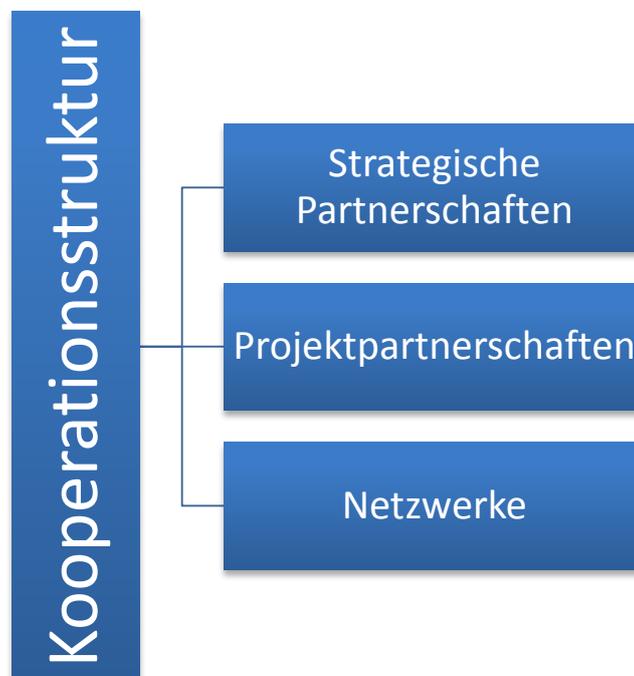


Abbildung 7 Drei-Säulen-Modell²⁰³

- Strategische Partner. Das sind jene Partner, mit denen eine Privatstiftung nicht nur im Rahmen eines Projektes zusammenwirkt, sondern mittel- oder langfristige Kooperationsziele verfolgt. Solche Partner sollen die Kompetenzen der Privatstiftung

²⁰² Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 89.

²⁰³ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Fleisch*, Hans (2013), S. 89 – 90.

ergänzen und die Erreichung der vorgenommenen Ziele effektiver gestalten. Bei der Bestimmung der strategischen Partner soll es auf die Gewinnung neuer Ressourcen (Finanzen, Personal, Kompetenzen, etc.), aber auch auf die persönlichen Eigenschaften geachtet werden. Kulturelle Unterschiede oder unterschiedliche Philosophien können einen Nachteil für die weitere Zusammenarbeit mit sich bringen. Bei der Kooperation mit der Staat gibt es kaum kulturelle Übereinstimmungen der Partner. Dafür entsteht die Möglichkeit der systemischen Veränderungen. Dies ist der Fall wenn eine Privatstiftung z.B. im Bereich der Bildung mitwirken will. Somit ist es erforderlich mit dem Staat in die Kooperation zu treten. Die Rahmenbedingungen und die Handlungslogik der öffentlichen Hand beeinflussen stark die eigene Handlungsweise der Privatstiftung. Des Weiteren erweist sich die Kooperation mit dem Staat um einiges aufwendiger. Somit soll in der Praxis deutlich überlegt werden, ob man eine derartige Kooperation eingehen soll und ob sie mehr Vorteile als Nachteile mit sich bringt. Ein wesentlicher Punkt im Zusammenhang mit der strategischen Kooperation ist die Festlegung der Regelungen der Zusammenarbeit. Es ist empfehlenswert ein Memorandum of Understanding zu unterfertigen, in dem die wichtigsten Postulaten der Kooperation niedergeschrieben werden (z.B. Ziele, Ideen, Spielregeln, Leistung der Partner, Verfahren und Verantwortlichkeiten). Ein wichtiger Aspekt ist die Anzahl der strategischen Partner. Sie soll möglichst klein und überschaubar sein. Mit der Steigerung der Anzahl der strategischen Partner steigt die Komplexität und Kooperationsaufwand. Für große Privatstiftungen sind maximal fünf Kooperationspartner empfehlenswert. Die ideelle strategische Partnerschaft besteht aus zwei Partnern.²⁰⁴

- Projektpartner. Die Rolle der Projektpartner besteht in der Finanzierung oder der Übernahme der sonstigen Beiträge im Rahmen der Durchführung eines Projekts. In diesem Zusammenhang ist es auch ratsam ein Memorandum of Understanding zu unterfertigen, in dem die Informationen über die Arbeitsaufteilung, Ablauf der Kooperation, Kommunikation und Lösung von Konflikten festgelegt sind. Als Projektpartner eignen sich auch jene Privatstiftungen, Institutionen und Organisationen, die kulturell weniger passend, aber aufgrund der Begrenzung auf ein bestimmtes Projekt oder aufgrund der Arbeitsteilung, für das Projekt geeignet sind. Geht es um kleinere und

²⁰⁴ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 89.

strukturierte Projekte, so eignen sich dann auch Kooperationen aus verschiedenen Sektoren (Wirtschaft, Staat, Stiftungswesen).²⁰⁵

- Netzwerke. In der Stiftungswelt spielen Netzwerke eine zunehmende Rolle. Für jede Privatstiftung ist es von großer Bedeutung mit den Akteuren von den Tätigkeitsfeldern der Privatstiftung die Netzwerke zu pflegen. Es sind Netzwerke in den folgenden Bereichen besonders wichtig:
 - Mitgliedschaft in einem regionalen Netzwerk;
 - Engagement in einem oder mehreren sektoralen Netzwerken sowie
 - Mitwirkung in einer Netzwerkplattform der Privatstiftungen (Verband österreichischen Privatstiftungen).²⁰⁶

²⁰⁵ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 90.

²⁰⁶ Vgl. *Fleisch*, Hans (2013), S. 90.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend kann man festhalten, dass eine Privatstiftung in der Regel für mindestens 100 Jahre errichtet wird, damit der in der Stiftungserklärung festgelegte Zweck über das Ableben des Stifters hinaus verfolgt wird. Mit der Errichtung einer Privatstiftung wird das gewidmete Vermögen vom Stifter getrennt und in die „Hände“ des Stiftungsvorstands übergeben. In diesem Zusammenhang stellen die Führung der Privatstiftung und die Verwaltung des Stiftungsvermögens eine große Herausforderung und eine enorme Verantwortung für den Stiftungsvorstand dar.

Im Zuge dieser Arbeit hat sich herausgestellt, dass in der Praxis ein dringender Bedarf der Professionalisierung des Stiftungsvorstands besteht. Die Mitglieder des Stiftungsvorstands besitzen in der Regel keine ausreichende Managementenerfahrung und unternehmerische Kompetenzen, um die Führung einer Privatstiftung möglichst effektiv und erfolgreich zu gestalten. Es fehlt an der strategischen Führung und geeigneten unternehmerischen Entscheidungen. Die Mitglieder des Stiftungsvorstands sollen nicht nur die erforderlichen Kompetenzen im Steuer- und Stiftungsrechts besitzen, sondern auch über umfangreiche Kompetenzen im Bereich der Vermögensbewirtschaftung verfügen.

Die Zweckverwirklichung steht im direkten Zusammenhang mit der erfolgreichen Vermögensbewirtschaftung, da die Verfolgung des Zwecks mit der Verwendung des Erlöses aus der Vermögensbewirtschaftung erfolgt. Der Stifter soll im Rahmen der Stiftungserklärung die gewünschten Entscheidungen treffen, wie das Vermögen behandelt werden soll: Soll das Vermögen konservativ veranlagt werden, oder sind gewisse Risiken gestattet? Sind die Investitionen in die Unternehmensbeteiligungen gewünscht, etc.? Der Stiftungsvorstand soll die in der Stiftungserklärung verankerten Regelungen als Basis für die Ausarbeitung der Vermögensbewirtschaftungsstrategie der Privatstiftung verwenden. Der Stiftungsvorstand soll die Vermögensbewirtschaftung so gestalten, dass sie die Sicherheit der Vermögensanlage, die Rentabilität und Liquidität gewährleistet. In seinen unternehmerischen Entscheidungen hat der Stiftungsvorstand das Gebot der Substanzerhaltung vor Augen zu halten. Die Existenz der Privatstiftung darf aufgrund von seinen Handlungen nicht gefährdet werden.

Für die erfolgreiche Stiftungsführung soll eine effektive Zielsetzung, Strategieentwicklung und Planung auf allen Handlungsebenen erfolgen (Organisation, Personal, Kommunikation,

Kontrolle, etc.). Sie sollen mit dem Stiftungsleitbild, Stiftungszweck und mit der Stiftungskultur im Einklang stehen. Im Gegensatz zu den gewinnorientierten Unternehmen spielen bei den Privatstiftungen die normativen und qualitativen Werte eine wichtigere Rolle als die quantitativen Faktoren.

Eine wesentliche Aufgabe des Stiftungsmanagements ist eine optimale Aufbau- und Ablauforganisation zu schaffen, damit die Stiftungstätigkeit möglichst reibungslos erfolgen kann. Eine Schwachstelle bei den Privatstiftungen ist die Tatsache, dass es keine rationalen Hierarchieebenen gibt. Die strukturellen Regelungen der hierarchischen Zuordnung, der Verantwortungsbereiche und den Befugnissen haben eine große Bedeutung im Rahmen der erfolgreichen Führung einer Privatstiftung. Hier liegt eines der Verbesserungspotenziale der Privatstiftungen.

Um eine erfolgreiche nachhaltige Tätigkeit einer Privatstiftung zu gewährleisten, soll der Gestaltung ihrer Struktur eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Eine Privatstiftung ist so zu gestalten, dass eine ausreichende und effiziente Kontrolle vorhanden ist. Aus diesem Grund ist die Einrichtung weiterer Organe (Beirat) sinnvoll, um die Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten für Stifter und nachfolgende Generationen sicherzustellen.

Es ist wichtig zu verdeutlichen, dass künftig zunehmende Anforderungen an den Stiftungsvorstand im Zuge des Generationswechsels zu erwarten sind. Somit entsteht eine dringende Notwendigkeit der Professionalisierung des Stiftungsmanagements. Es könnte sogar ein eigenes Berufsbild des Stiftungsvorstands in der Zukunft entstehen, um den Anforderungen der effizienten Stiftungstätigkeit und der erfolgreichen Führung einer Privatstiftung zu entsprechen.

Literaturverzeichnis

Amann, Klaus / Petzold, Jürgen (2014): Management und Controlling, Instrumente, Organisation, Ziele, Wiesbaden 2014

Arnold, Nikolaus (2014): Stiftungshandbuch: stiftungsrechtliche und steuerliche Bestimmungen, Österreich und Lichtenstein, Wien 2014

Arnold, Nikolaus / Ginhör, Oliver (2006): Der Stiftungsvorstand, Wien 2006

Briem, Robert (2010): Unternehmerische Entscheidungen in Stiftungen, in: Die Privatstiftung, nationales und internationales Stiftungsrecht, Wien 2010, 3. Ausgabe (2010), S. 108 - 116

Doralt, Peter / Nowotny, Christian/ Kalss, Susanne (1995): Privatstiftungsgesetz, Kommentar, Wien 1995

Eschenbach, Rolf / Siller, Helmut (2011): Controlling professionell, Stuttgart 2011

Fechter, Maria in: Der Standard, 19.10.2011, S. 30

Fleisch, Hans (2013): Stiftungsmanagement, Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit, Berlin 2013

Horak, Christian, Baumüller Josef (2013): Controlling und Rechnungswesen in NPOs, in: Handbuch der Nonprofit-Organisationen, hrsg. von Simsa, Ruth / Meyer, Michael / Badelt, Christoph, Stuttgart 2013

Horak, Christian / Speckbacher, Gerhard (2013): Controlling und Rechnungswesen in NPOs, in: Handbuch der Nonprofit-Organisationen, hrsg. von Simsa Ruth / Meyer Michael / Badelt Christoph, Stuttgart 2013

Controller Wörterbuch, hrsg. von International Group of Controlling, Stuttgart 2010

Kalss, Susanne / Bertleff, Bettina / Lutz, Magdalena / Samonigg, Philipp / Tucek, Peter (2014): Empirische Zahlen nach 20 Jahren Privatstiftungsgesetz, in: Aktuelle Fragen des Stiftungsrechts, Acht wesentlichen Kernthemen, hrsg. von Kalss, Wien 2014, S. 13 – 40

Kraus, Christof (2013): Richtig stiften, Wien 2013

König, Matthias / Clausen, Hartmut / Schank, Christoph (2012): Controlling in der Sozialwirtschaft – ein Vergleich zum Controlling in gewerblichen Unternehmen, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 56 (2), Wiesbaden 2012, S. 126 – 132.

Mann, Rudolf (1990): Strategisches Controlling, in: Handbuch Controlling, Stuttgart 1990

Musulin, Marko / Reiter, Josef (2014) in: Handbuch Stiftungsmanagement, hrsg. von Müller, Katharina, Wien 2014

Müller, Katharina (2014): Handbuch Stiftungsmanagement, Wien 2014

Nicolai, Christina (2009), Betriebliche Organisation, Stuttgart 2009

Nowotny, Christian (2013): Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs, in: Handbuch der Nonprofit-Organisation, Strukturen und Management, hrsg. von Simsa, Ruth / Meyer, Michael / Badelt, Christoph, Stuttgart 2013, S. 183 – 204.

Seufert, Gernot (1999): Verbandscontrolling – Ansätze einer operativen Führungskoordination, Wiesbaden 1999

Siller, Helmut (2011): Normatives Controlling, Wien 2011

Sieper, Marc (2008): Strategische Planung in Nonprofit-Organisationen, Hamburg 2008

Schober, Doris / Schmidt, Andrea / Simsa, Ruth (2013), in: Handbuch der Nonprofit-Organisation, Strukturen und Management, hrsg. von Simsa, Ruth / Meyer, Michael / Badelt, Christoph, Stuttgart 2013, S. 247 – 266.

Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (2000): Management, Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 2000

Ulrich, Peter / Fluri, Edgar (1995): Management, Eine konzentrierte Einführung, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt 1995

Unger, Martin (2013): Professionalisierung im Stiftungsmanagement, in: Aufsichtsrat aktuell, 9. Jg. (2013), S. 21 - 25

Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan (2015): Stiftung in der Praxis, Recht, Steuer, Beratung, Wiesbaden 2015

Online Ressourcen

Arnold, Nikolaus, Die Privatstiftung

http://www.privatebanking-raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/850680773311630464-504462133191294031_504463944593752850-758411555506596204-1-38-NA.pdf

Gabler Wirtschaftslexikon online

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/theorie-der-unternehmung.html>

Homepage des Verbandes österreichischer Privatstiftungen

<http://www.stiftungsverband.at/>

Homepage WKO – Stand 19.03.2015

https://www.wko.at/Content.Node/Service/Steuern/Einkommensteuer-und-Koerperschaftsteuer/Koerperschaftsteuer/Die_Besteuerung_von_Privatstiftungen.html

Compass Verlag Group

<http://compass.at/>

Schuller, Markus, Ein Appell an die Stiftungsindustrie

<http://at.e-fundresearch.com/companies/artikel/22403-ein-appell-an-die-stiftungsindustrie>

Lebenslauf

Name: Inna Binder
E-Mail: inna_binder@yahoo.com
Staatsangehörigkeit: Ukraine
Geburtsdatum: 12.06.1986



ARBEITSERFAHRUNG:

04/2015 – DERZEIT MAXIMA Solutions GmbH
Global Family Office
Lösung der nationalen und internationalen Sachverhalte
Budget und Cash Flow Management
Projektentwicklung im Bereich Immobilien
Vermögensplanung
Family Governance
Trust und Corporate Services

05/2013 – 04/2015 Karenzurlaub

09/2011 – 05/2013 G & W Steuerberatungs GmbH / Baker Tilly Austria
Ausarbeitung von steuer-, zivil- und unternehmensrechtlichen Fragestellungen
Lösung der nationalen und internationalen Sachverhalte
Vorbereitung der fachlichen Vorträge
Mitarbeit an Publikationen

01/2011 – 04/2011 IREMIT EUROPE Remittance Consulting AG
Buchhaltung
Assistenz
Prozessmanagement

2004 – 2009 BREG – Business Re-Engineering Group, LLC
Consulting und Implementierung von SAP Lösungen
Assistenz der Geschäftsführung

Übersetzung ins/von Ukr/Rus/Deu/Eng

Buchhaltung

07/2009 - 08/2009

EuroTransTelekom, LLC

Buchhaltung

SCHUL- UND BERUFSBILDUNG:

2010 – DERZEIT

Universität Wien

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Schwerpunkt: Revision, Steuer und Treuhand

Masterarbeit: Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Führung einer Privatstiftung in Österreich

04/2010 – 08/2010

WIFI Wien Buchhaltungspraxis 2

02/2010 – 04/2010

WIFI Wien Buchhaltungspraxis 1

2008 – 2010

Nationale Taras-Schewtschenko-Universität zu Kiew

Institut internationaler Beziehungen

Magisterabschluss in internationalen Wirtschaftsbeziehungen und Übersetzung für Englisch

2004 – 2008

Nationale Taras-Schewtschenko-Universität zu Kiew

Institut internationaler Beziehungen

Bakkalaureusabschluss in internationalen Wirtschaftsbeziehungen

2004 – 2009

Goethe Institut Kiew

Deutschkurs A 1.1 bis C 3.1, Wirtschaftsdeutsch

2001 – 2004

Ukrainisches humanitäres Lyzeum der nationalen

Taras- Schewtschenko-Universität zu Kiew

Fakultät: BWL

Muttersprache:

Ukrainisch, Russisch

Sonstige Sprachen:

Deutsch – ausgezeichnet, Englisch - ausgezeichnet

Abstract

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel die Rechtsform der österreichischen Privatstiftung aus dem betriebswirtschaftlichen Blickwinkel zu betrachten. Die Privatstiftung gehört zu einer der wichtigsten Gesellschaftsformen in Österreich. Sie spielt eine erhebliche Rolle als Instrument des Vermögenszusammenhalts und der Nachfolgeplanung. Sie hat eine große Bedeutung im Rahmen der erb- und familienrechtlichen Gestaltungen.

Zur Beginn der Arbeit wird der Begriff der Privatstiftung näher erläutert. Es wird auf ihre historische Entwicklung sowie ihre grundlegende Struktur eingegangen. Danach setzt sich der Verfasser mit der Frage auseinander, welche Faktoren für die erfolgreiche Führung einer Privatstiftung entscheidend sind, wie soll eine Privatstiftung organisiert werden, um eine optimale Grundlage für die Verfolgung der satzungsmäßigen Ziele darzustellen. Es werden die einzelnen Teilbereiche des Managements einer Privatstiftung erörtert, um dem Leser einen Einblick in die Organisation und Tätigkeit einer Privatstiftung zu ermöglichen. Dabei werden die Besonderheiten unterstrichen, die für die Führung der Rechtsform einer Privatstiftung wichtig sind.

Am Ende der Arbeit wird zusammengefasst, welche Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Führung einer Privatstiftung in Österreich entscheidend sind. Es werden die Verbesserungspotenziale und ihre Notwendigkeit erläutert.

