

## Stiftungsvermögen

# Kosten- und steuereffiziente Vermögensbewirtschaftung bei Schweizer Stiftungen

Die Vermögensverwaltung spielt für Schweizer Stiftungen eine zentrale Rolle – nicht nur zur Sicherstellung der Zweckerfüllung, sondern auch zur langfristigen Stabilisierung des Stiftungskapitals. Neben der fundierten Strategieentwicklung rückt dabei zunehmend die effiziente Umsetzung in den Fokus – insbesondere hinsichtlich Kosten und Steuern. Gemeinnützige Stiftungen stehen vor der Herausforderung, Verwaltungskosten zu minimieren und steuerliche Belastungen zu optimieren, ohne dabei Kompromisse bei Anlagesicherheit oder Zweckverwirklichung einzugehen.



**Von Beat Locher, CFA, CAIA, CFP**  
Senior Berater Professionelle Anleger  
Bernern Kantonbank BEKB

### Delegation oder Selbstverwaltung?

Die Entscheidung, ob die Vermögensverwaltung an einen externen Spezialisten delegiert werden soll oder nicht, hängt in erster Linie von der internen Anlagekompetenz der Stiftung ab. Trotz vorhandener Expertise tendieren viele Stiftungen im Rahmen der Professionalisierung zunehmend zu externen Verwaltungslösungen, da die Anforderungen an Transparenz, Kontrolle und regulatorische Vorgaben kontinuierlich steigen.

*Empfehlung:* Die Entscheidung Delegation oder eigenständige Vermögensverwaltung sollte sich an der Kompetenz im Stiftungsrat, der Vermögenshöhe, der Komplexität der Strategie sowie der Risikofähigkeit der Stiftung orientieren.

### Ausgestaltung der Anlagelösungen

Obwohl die Herleitung der Strategie von deutlich grösserer Relevanz ist, sollte der konkreten Ausgestaltung der Anlagelösung

auch angemessen Rechnung getragen werden. Eine optimale Strategie, die suboptimal umgesetzt wird, kann für das Stiftungsvermögen gravierende Auswirkungen haben. In Bezug auf die konkrete Ausgestaltung sind verschiedene Möglichkeiten zu überprüfen und mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen gegenüberzustellen. Hier stehen insbesondere zwei zentrale Fragen im Fokus:

- Einzeltitel vs. Kollektivanlagen (aktiv oder passiv)
- Nachhaltigkeit (Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien, Wahrnehmung der Stimmrechte, Engagement)

Die Vermögensgrösse kann dabei als der entscheidende Faktor betrachtet werden, der den Handlungsspielraum in Bezug auf die verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten massgebend bestimmt. Ein kleineres Stiftungsvermögen (bis 10 Mio. Fr.) sollte demnach zwingend mit einer einfachen Anlagestrategie umgesetzt und die individuellen Bedürfnisse sollten bei der Ausgestaltung auf ein Minimum beschränkt werden. Dies impliziert jedoch nicht, dass ein grösseres Anlagevermögen (ab 10 Mio. Fr.) zwangsläufig mit einer komplexen Strategie verbunden sein muss. Vorausgesetzt die Stiftung verfügt über die notwendigen Kompetenzen und Risikobereitschaft, führt ein höheres Anlagevermögen jedoch unweigerlich zu einem grösseren Gestaltungsrahmen.

Dies gilt ganz besonders bei der Frage, ob in Einzeltitel oder Kollektivanlagen investiert werden soll. Während kleinere Stiftungen auf Direktanlagen verzichten sollten, können grössere Stiftungen dies durchaus in Betracht ziehen.

Dasselbe gilt auch für die Ausgestaltung von Nachhaltigkeitskriterien. Bei grösseren Stiftungen sind massgeschneiderte Ausgestaltungen möglich. Bei kleineren Stiftungen sollte auf eine übermässige Individualisierung verzichtet werden, da dies zu einer

erhöhten Komplexität führen kann und im Extremfall eine Umsetzung mit Kollektivanlagen erschwert oder verunmöglicht.

*Empfehlung:* Der Gestaltungsspielraum für die Anlagelösung wird durch die Vermögensgrösse definiert. Kleinere Stiftungen sollten auf Komplexität verzichten und Kollektivanlagen einsetzen, die den Nachhaltigkeitskriterien der Stiftung weitestgehend entsprechen. Bei grösseren Stiftungen existiert grundsätzlich keine universell richtige Lösung. Es gilt, die verschiedenen Umsetzungsmöglichkeiten objektiv zu vergleichen.

### Kosten der Vermögensbewirtschaftung

In der Vermögensbewirtschaftung entstehen an verschiedenen Stellen Kosten. Da sind einerseits die offenkundigen, sichtbaren Kosten. Diese lassen sich in die folgenden Kostenblöcke unterteilen:

- Verwaltungsgebühren von Banken oder Vermögensverwaltern bei einem Verwaltungsmandat
- Depotgebühren für die Verwahrung und Verwaltung der Wertpapiere
- Transaktionskosten bei Käufen und Verkäufen
- Beraterhonorare (z.B. für externe Anlagespezialisten)

Andererseits gibt es nicht unmittelbar sichtbare Kosten, welche deshalb oft vernachlässigt werden. Häufig stellen diese aber einen wesentlichen Kostenfaktor dar:

- Produktkosten (TER) bei Kollektivanlagen
- Implizite Transaktionskosten (Geld-Brief-Spanne)
- Marge bei Devisengeschäften
- Ausgabe- und Rückgabekommissionen bei Kollektivanlagen
- Transaktionssteuern

Stiftungsräte sind gefordert, die Kosteneffizienz laufend zu überwachen. Ein jährli-

## Kosten eines gemischten Portfolios bei aktiver Bewirtschaftung

Investitionen ausschliesslich mit Direktanlagen und/oder ETFs. Kosten in Form der Stempelsteuer: 0.045% p.a.

	Gewicht	Stempel	Turnover	Gewichtete Stempelsteuer
Aktien CH <sup>1)</sup>	25%	0.07%	30%	0.01050%
Aktien Ausland <sup>1)</sup>	25%	0.15%	30%	0.02250%
Obligationen CHF Inland <sup>2)</sup>	21%	0.07%	20%	0.00294%
Obligationen CHF Ausland <sup>2)</sup>	9%	0.15%	20%	0.00270%
Obligationen Fremdwährung <sup>2)</sup>	20%	0.15%	20%	0.00600%
<b>Total</b>				<b>0.04464%</b>

1) Bei Aktien wurde bei der Berechnung die Stempelsteuer jeweils beim Kauf und Verkauf berucktigt.

2) Bei Obligationen wurde die Stempelsteuer nur beim Verkauf berucktigt. Annahme: Käufe erfolgen über Neuemissionen, die nicht der Stempelsteuer unterliegen.

ches Kosten-Reporting (TER-Report), das durch den Vermögensverwalter erstellt werden muss, weist dabei die verschiedenen Kosten innerhalb der Vermögensverwaltung detailliert aus. Dies gestattet dem Stiftungsrat eine fundierte Überprüfung und gegebenenfalls eine Optimierung der Kostenstruktur. In der Praxis zeigen sich dabei häufig die folgenden Optimierungsfelder:

*Verwaltungsgebühren:* Bei der Vergabe von Verwaltungsmandaten ist darauf zu achten, dass Mandate in einem institutionellen Setup verwaltet werden. Die Konditionen und Dienstleistungen im institutionellen Anlagegeschäft divergieren vom normalen Privatkundengeschäft und sind daher für Stiftungen vorteilhaft.

*Kollektivanlagen:* Nicht nur die reinen Verwaltungsgebühren, sondern auch die eingesetzten Produkte sowie die entsprechenden Produktkosten (TER) können zu erheblichen Preisunterschieden führen. Auf Produktebene können teilweise Einsparungen von bis zu 60% resultieren. In der Regel weisen institutionelle Fonds-Tranchen deutlich tiefere TER-Kosten auf. Innerhalb von Verwaltungsmandaten können je nach Anbieter spezielle Fondstranchen (N-Tranchen) eingesetzt werden, die keine oder nur sehr marginale TER-Kosten aufweisen. Diese Lösungen führen dazu, dass eine Delegation für Stiftungen oft kostengünstiger ist als die Umsetzung in Eigenregie.

*Empfehlung:* Kostenvergleiche sind häufig unvollständig, da nicht alle Kosten berucktigt werden. Ein transparentes, jährlich aktualisiertes Kosten-Reporting (TER-Report) ermöglicht es dem Stiftungsrat, fundierte Entscheidungen zu treffen und eine effiziente Kostenkontrolle sicherzustellen. Ein

besonderer Fokus sollte dabei auf die Auswahl und Konditionen der Verwaltungsmandate und den Einsatz der jeweiligen Produkt-Tranchen gelegt werden. Durch den Einsatz von spezialisierten Fonds ohne oder mit minimalen Produktkosten (TER) können signifikante Kostenvorteile erzielt werden.

### Abgaben und Steuern

Trotz Steuerbefreiung der Stiftung können indirekte steuerliche Belastungen auftreten – insbesondere in Form der Stempelsteuer bzw. Umsatzabgabe sowie bei grenzüberschreitenden Kapitalanlagen in Form der Quellensteuer.

Die Stempelsteuer wird erhoben, wenn Wertschriften über eine Schweizer Bank gekauft oder verkauft werden. Davon betroffen sind Aktien, Obligationen, kollektive Kapitalanlagen (ETFs oder ausländische Fonds). Bei inländischen Wertpapieren beträgt die Stempelabgabe 0,075%. Bei ausländischen Wertpapieren liegt sie bei 0,15%.

Durch den gezielten Einsatz von Anlagefonds (aktiv oder passiv) mit Domizil Schweiz lässt sich die Stempelsteuer vermeiden. Diese Vorteile sind bei einer Kostenbetrachtung im Vergleich zu einer Umsetzung mit Direktanlagen oder ETFs zu beruckichtigen.

Eine oft unterschätzte Belastung der Performance bei ausländischen Wertpapieren ist die Quellensteuer auf Dividenden- und Zinserträgen. Bei einem globalen Aktienportfolio ist insgesamt mit einer Quellenbesteuerung von rund 0,5% p.a. zu rechnen. Zwar bestehen zwischen der Schweiz und vielen Ländern Doppelbesteuerungsabkommen (DBAs), die eine teilweise Rückerstattung ermöglichen. Die Praxis zeigt jedoch,

dass viele Stiftungen diese Möglichkeit nicht systematisch nutzen.

Massgebend für die Beurteilung der Möglichkeiten der Quellensteuerruckforderung ist die Ausgestaltung und das Domizil der eingesetzten Kollektivanlagen. Bei einer Umsetzung mit Direktanlagen muss die Quellensteuer aufwendig für jedes Land einzeln zurückgefordert werden.

*Empfehlung:* Fonds (aktiv oder passiv) mit Domizil Schweiz erweisen sich für Stiftungen im Vergleich zu Direktanlagen und ETFs oft als optimales Umsetzungsinstrument. Die Vorteile in Bezug auf die Stempelsteuer sind ein häufig unterschätzter Aspekt. Die Rückforderung von Quellensteuern auf im Ausland erzielten Zins- und Dividendenerträgen sollte systematisch überprüft und genutzt werden, um steuerliche Belastungen zu minimieren.

### Fazit

Eine kosten- und steuereffiziente Vermögensbewirtschaftung ist essenziell für die Wirkungskraft von Stiftungen. Professionelle Umsetzungslosungen, die auf institutionelle Bedürfnisse zugeschnitten sind, ermöglichen erhebliche Einsparungen und reduzieren Risiken. Dabei ist es nicht notwendig, die Komplexität um ihrer selbst willen zu erhöhen. Kleinere und auch grosere Stiftungen profitieren von einfachen, kostengünstigen und nachhaltigen Lösungen. Ein konsequentes Kosten-Monitoring, steuerliche Optimierung und eine strategiekonforme Umsetzung schaffen die Grundlage für eine langfristig wirksame Stiftungstätigkeit.

*beat.locher@bekb.ch*  
*www.bekb.ch*