

Centre for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel  
 Peter Merian-Weg 6, Postfach 4653, CH-4002 Basel  
 Tel.: +41 (0)61 267 23 92, Fax: +41 (0)61 267 23 93, E-Mail: ceps@unibas.ch  
 www.ceps.unibas.ch

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser



Das Verhältnis von NPO zum Finanzmanagement ist ambivalent: Zum einen wird es in vielen NPO mit Fundraising gleichgesetzt, d.h. die Finanzierung durch private Spenden. Zum anderen widerspricht ein professionelles Finanzmanagement der landläufigen Vorstellung, dass NPO von der Hand in den Mund leben müssen.

Aufgrund der zunehmenden Transparenz, z.B. durch Swiss GAAP FER 21, wird aber deutlich, dass NPO durchaus Vermögenswerte besitzen. Für manche NPO-Typen wie die Förderstiftungen ist es sogar eine *conditio sine qua non*!

Eine kritische Auseinandersetzung mit diesen Vermögenswerten sollte sich weniger darum drehen, dass es sie gibt, sondern vielmehr, wie damit umgegangen wird. Schliesslich lässt sich aus moralischer Perspektive argumentieren, dass diese Vermögen nicht der NPO gehören, sondern ihr treuhänderisch zum Einsatz im Sinne des Organisationszwecks überlassen wurden. Damit verbunden tragen NPO die Verantwortung, einerseits die Vermögenswerte gut anzulegen und andererseits die Mittel schnellstmöglich zielorientiert einzusetzen. Für beide Aufgaben braucht es Finanzmanagement!

Mehr zur Verantwortung für und durch Vermögen erfahren Sie in dieser Ausgabe von Philanthropie Aktuell

Ihr Georg von Schnurbein

## INHALT

<b>Vermögensmanagement NPO</b>	<b>01</b>
<b>Erste UP Absolventen</b>	<b>02</b>
<b>Stiftungsreport 2012</b>	<b>02</b>
<b>Alternative Bank Schweiz</b>	<b>03</b>
<b>Stiftungen und Banken</b>	<b>04</b>
<b>Kalender</b>	<b>04</b>

## Vermögensmanagement von NPO

**Für viele gemeinnützige Organisationen ist die Vermögensverwaltung ein Buch mit sieben Siegeln. Häufig reicht es aber, einige Prinzipien zu beachten: Nur tragbare Risiken eingehen, nicht mehr ausgeben als man langfristig einnimmt, die eigene Unabhängigkeit hochhalten und auf die Kosten achten.**

Förderstiftungen und spendensammelnde Nonprofit-Organisationen (NPO) haben häufig Vermögen, das sie nicht unmittelbar ausgeben. Es dient dem Ausgleich von operativen Verlusten und als Substrat zur stetigen Finanzierung der Aktivitäten. Förderstiftungen sind sogar grösstenteils von Vermögenserträgen abhängig. Umso wichtiger ist eine professionelle Vermögensanlage.

### Anlagestrategie als zentrales Element

Zentral ist es, das Vermögen im Rahmen einer Anlagestrategie breit über Aktien, Obligationen und Immobilien zu diversifizieren. Das Anlagerisiko sollte nur so hoch sein, dass die Strategie auch in einer Krise durchgehalten werden kann. Man will ja nicht mitten in einer Krise Aktien verkaufen müssen. Ferner sollten die Ausgaben die Summe aus erwarteten Einnahmen und Anlageerträgen langfristig nicht übersteigen. Beim heutigen sehr niedrigen Zinsniveau stellt dies für viele Stiftungen eine besondere Herausforderung dar.

Die Anlagestrategie ist übrigens dert wichtig, weil sie für rund 90% des Anlagerisikos verantwortlich zeichnet. Es entspricht deshalb gängiger Praxis, dass der Stiftungsrat als oberstes Organ die Anlagestrategie festlegt (in Vereinen der Vereinsvorstand).

### Unabhängigkeit des Stiftungsrats

Wird die Vermögensverwaltung einer Bank übertragen, sollte die Auswahl des Instituts unabhängig erfolgen: Entweder durch den Stiftungsrat selbst oder durch die Anlagekommission, einem Ausschuss des Stiftungsrats.

Es ist unter dem Aspekt der Corporate Governance heikel, wenn Vertreter von Finanzinstituten in einem dieser beiden Gremien Einsitz nehmen. Vielmehr empfiehlt es sich, dass gemeinnützige Organisationen sich auf das kaufmännische Wissen und den gesunden Menschenverstand ihrer Stiftungsräte abstützen. Eine Unterstützung durch Berater kann dem Stiftungsrat die Arbeit erleichtern. Aber auch hier gilt es, strikt auf die Unabhängigkeit zu achten. Der Berater sollte nicht in die Vermögensverwaltung involviert sein und er sollte keine finanziellen Interessen an den eingesetzten Produkten aufweisen (u.a. Verzicht auf Retrozessionen jeglicher Art).

### Kosten als wichtiger Faktor

Erfahrungsgemäss tendieren Banken eher zu gebührenintensiven Anlagelösungen (bspw. strukturierte Produkte oder hochaktive Mandate). Laien nehmen diese oftmals als ausgeklügelt wahr. Historisch waren kostengünstige indexierte Anlagen indes in vielen Fällen erfolgreicher. Bei der Ausschreibung von Vermögensverwaltungsmandaten

gehört es zur gängigen Praxis, Konkurrenzofferten einzuholen. Gerade im aktuellen Niedrigzinsumfeld läuft ein Anleger sonst Gefahr, dass die Kosten seine Rendite substanziell schmälern.

**FACTBOX**

**Mission related investment** nennt man eine Anlagestrategie, die den Zweck der gemeinnützigen Organisationen unterstützt. Eine Stiftung, die z.B. im Umweltschutz tätig ist, kann ihr Vermögen in Aktien von Unternehmen anlegen, die für ihre umweltbewusste Organisationsführung bekannt sind. Folgen mehrere Anleger diesem Kriterium, wird Druck auf die Wirtschaft ausgeübt, umweltbewusst zu handeln.

**Investment Controlling**

Eine regelmässige kritische Auseinandersetzung mit den Anlageresultaten kann dem Stiftungsrat dabei helfen, Probleme im Bereich der Vermögensanlagen frühzeitig zu erkennen. Dieses Investment Controlling umfasst in der Regel die Bereiche Strategie, Vermögensstruktur, Rendite und Kosten.

Zusammenfassend heisst das: Stiftungen und NPO haben dann einen grossen Schritt in Richtung erfolgreiche Vermögensanlage gemacht, wenn sie ihre Anlagestrategie sorgfältig evaluieren und die Vermögensverwaltungsbanken unabhängig und kritisch selektionieren. Und selbstverständlich muss die Anlageleistung laufend anhand von Vergleichsindi-

zes überwacht werden. Ist sie nicht mehr zufriedenstellend, sind Massnahmen zu ergreifen. Die Einhaltung dieses Prozesses schafft Klarheit und Transparenz und ermöglicht es dem Stiftungsrat, sich auf den eigentlichen Stiftungszweck zu fokussieren.

Luzius Neubert

Dr. Luzius Neubert ist Investment Consultant bei PPCmetrics in Zürich. 2007 promovierte er an der Universität Zürich zum Thema «Finanzmanagement von NPO».

Literatur

Ammann, D./Neubert, L. (2011): Finanzkrise: Herausforderungen für Nonprofit-Organisationen, Verbands-Management, 37. Jahrgang, Ausgabe 1 (2011), S. 58-65.  
Brinson, G.P./Hood, L.R./ Beebower, G.L. (1986): Determinants of Portfolio Performance, The Financial Analysts Journal, July/August 1986.  
Neubert, L. (2007): Finanzmanagement von Nonprofit-Organisationen, Zürich  
Zöbeli, D./Neubert, L. (2009): Jahresabschluss und Finanzen von Stiftungen, Zürich.

**Diplomfeier für die ersten Absolventen des UP in Nonprofit Management & Law (DAS)**



Karin Schumacher von der UBS Optimus Foundation

Am 27. April war es soweit! Die ersten Absolventen des vom CEPS angebotenen Nachdiplomstudiengang «University Professional in Nonprofit Management & Law» konnten ihre Diplome in Empfang nehmen. Um dies zu erreichen, mussten sie die beiden CAS-Lehrgänge NPO Governance & Leadership und Performance und Kommunikation in NPO erfolgreich abschliessen und einen der Intensiv-Lehrgänge in Stiftungsmanage-

ment oder in Finanzmanagement absolvieren. Zusammen mit Prüfung und Diplomarbeit wurden 30 ECTS erreicht. Die Ausbildung befähigt die Teilnehmenden, moderne Managementtechniken in NPO zu implementieren. Der nächste Prüfungstermin ist im September 2012. Bisher haben über 150 Personen einen der Lehrgänge des CEPS besucht.

Wir gratulieren Pascal Biedermann, Steffen Bethmann, Myriam Heidelberger Kaufmann, Karin Schumacher und Christian Stocker herzlich zum erfolgreichen Abschluss!

[www.ceps.unibas.ch/weiterbildung/](http://www.ceps.unibas.ch/weiterbildung/)

**CEPS INSIGHT**

**Aktuelle wissenschaftliche Publikationen des CEPS**

Der Beitrag von Sibylle Studer und Georg von Schnurbein zu «Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination» wurde zur Publikation in Voluntas angenommen und ist bereits online erschienen. In der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) ist der Artikel «Dachverbände als Instrument der Non-Profit Governance» von Georg von Schnurbein und in der Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU) der Artikel «Foundation Governance im Kontext von Reputation und Legitimation» von Georg von Schnurbein und Tizian Fritz erschienen.

**Lehrgang in der Romandie**

Das CEPS und wise – conseillers en philanthropie organisieren in Zusammenarbeit mit dem Graduate Institute (IHEID) in Genf erstmals einen Stiftungsmanagement-Lehrgang für die Romandie. Im Austausch zwischen theoretischen Grundlagen und praktischer Umsetzung werden in drei Tagen die Rahmenbedingungen, ein zeitgemässes Management und die Wirkungsorientierung von Stiftungsaktivitäten behandelt. Der Lehrgang in französischer Sprache findet vom 31.10. bis 02.11.2012 statt.

Anmeldung: [www.wise.net](http://www.wise.net)

**Schweizer Stiftungsreport 2012 erschienen**

Der Schweizer Stiftungsreport ist die wichtigste Informationsquelle zum Zustand und zur Entwicklung des Schweizer Stiftungssektors und zeigt auf einen Blick alle aktuellen und relevanten Zahlen, Fakten und Trends.



Die Schweiz gehört zu den spendabelsten Ländern Europas. Neben privaten Spenden von jährlich rund 1.3 Milliarden Franken schütten gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz jedes Jahr zwischen ein und zwei Milliarden Franken aus. Mit 374 gemeinnützigen Stiftungen wurde im vergangenen Jahr mehr als eine Stiftung pro Tag gegründet. Basierend auf einer aktuellen Umfrage bei den Schweizer Stiftungsaufsichten liefert der Stiftungsreport 2012 erstmals seit 2005 genaue Zahlen zum Stiftungsver-

mögen der gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz, welche ein Gesamtvermögen von über 70 Milliarden Franken ausweisen. Der Schweizer Durchschnitt bei der Stiftungsdichte liegt bei 16 Stiftungen pro 10'000 Einwohner.

Neben statistischen Zahlen zum Schweizer Stiftungswesen enthält der Report u.a. Informationen über rechtliche Veränderungen und über Entwicklungen des Stiftungswesen auf der europäischen Ebene. In einem Gastartikel wird auf das Potenzial des «mission related investment» für Stiftungen eingegangen.

Der Stiftungsreport wird von Beate Eckhardt, Dominique Jakob und Georg von Schnurbein jährlich herausgegeben. Der Report kann unter [www.stiftungsreport.ch](http://www.stiftungsreport.ch) kostenlos in deutscher und französischer Sprache heruntergeladen werden.

## Alternative Bank Schweiz

Wie der Name schon ausdrückt, ist die Alternative Bank Schweiz (ABS) ein Gegenmodell zu konventionellen Banken. Ethische Grundsätze stehen vor Gewinnmaximierung, Steuerfluchtgelder werden zurückgewiesen und mit den gewährten Krediten werden ökologische und soziale Projekte sowie Unternehmen finanziert. Das CEPS spricht mit Martin Rohner, Vorsitzender der Geschäftsleitung über die Philosophie der Bank und ihre Tätigkeiten.

**CEPS:** Wie kam es zur Gründung der Alternativen Bank?

**M.R.:** Um 1980 begannen Interessierte, sich mit der Frage zu beschäftigen, ob eine Bank überhaupt «alternativ» sein könnte. Die ersten Entwürfe eines solchen Finanzinstituts kamen aus den ökologischen und alternativen Bewegungen der Schweiz, aber auch aus anthroposophischen Kreisen. Die Skandale und Missbräuche des Finanzplatzes, die in den 1980er-Jahren bekannt wurden, trieben die Entwicklung voran. Immer mehr Menschen suchten nach Möglichkeiten, ihr Geld ethisch und verantwortungsbewusst anzulegen. Entscheidend für den Erfolg war im November 1987 die Vernetzung mit umweltpolitischen und alternativen Organisationen. Ab Frühjahr 1988 sammelte der neue «Trägerschaftsverein für eine Alternative Bank» das nötige Aktienkapital. Nach viel harter Arbeit und zahlreichen Diskussionsrunden lag ein solides Gesuch vor, dem die Eidgenössische Bankenkommission im Sommer 1990 grünes Licht gab.



### Martin Rohner

Martin Rohner hat Anfang des Jahres die Geschäftsleitung der ABS übernommen. Zuvor war Rohner Geschäftsleiter der Max Havelaar-Stiftung (Schweiz), wo er die Entwicklung des fairen Handels in der Schweiz massgeblich geprägt hat.

**CEPS:** Welche Rolle spielten die vielfältigen NPO wie der WWF, Swissaid oder der christliche Friedensdienst in der Gründung?

**M.R.:** Das Engagement der Gründungsorganisationen verlieh der ABS-Idee in weiten Kreisen erst Glaubwürdigkeit und baute die anfängliche Skepsis ab. Vor allem der damalige Geschäftsführer vom WWF Schweiz, Walter Thierstein, setzte sich auch als Verwaltungsrat sehr für die ABS ein. Durch ihn konnte die Bank viele private Aktionärinnen und Aktionäre gewinnen.

**CPES:** Nach welchen ethischen Grundsätzen handelt die Bank?

**M.R.:** Das gesamte Geschäftsmodell der

ABS basiert auf ethischen Grundsätzen. Das heisst, wir wirtschaften, in dem wir die ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedürfnisse der gegenwärtigen und zukünftigen Generationen gleichsam berücksichtigen.

Die Bank hat acht Förderbereiche definiert, die positive Auswirkungen auf Umwelt und Mensch haben. Darunter fallen zum Beispiel die erneuerbare Energie, die biologische Landwirtschaft, sowie soziale, kulturelle und ökologische Unternehmen. Projekte, die zu einem dieser Bereiche zählen, profitieren von einem Förderkredit. Ebenso haben wir Ausschlusskriterien definiert, welche negative Folgen für die Umwelt oder die Gesellschaft haben wie zum Beispiel Kinderarbeit, Atomenergie und Waffenhandel. Geschäfte, die ein Ausschlusskriterium tangieren, werden von uns vornherein ausgeschlossen. Des Weiteren setzen wir auf Transparenz und veröffentlichen alle gewährten Kredite im Jahresbericht mit Namen, Verwendungszweck und Betrag. So kann unsere Kundschaft sich vergewissern, dass wir mit ihrem Geld Sinnvolles finanzieren. Seit Beginn verfolgen wir eine Weissgeldstrategie und nehmen keine Gelder an, von denen wir die Herkunft nicht kennen.

**CEPS:** Was macht der von der ABS gegründete Verein Innovationsfonds?

**M.R.:** Manchmal ist eine Idee so gut, dass man sie verwirklichen müsste, wenn nur das Geld nicht fehlen würde. Der Innovationsfonds der ABS unterstützt solche innovative Initiativen, indem er Eigenkapital in Form von Beteiligungen zur Verfügung stellt oder Darlehen und Bürgschaften gewährt. So werden modellhafte Projekte, Institutionen und Betriebe unterstützt, die wenig Geld, aber lebensfähige Strukturen und ein überzeugendes Konzept aufweisen.

**CEPS:** Welche Funktionen einer konventionellen Bank kann die ABS nicht ausfüllen?

**M.R.:** Es gibt keine Funktion, welche die ABS nicht erfüllen könnte. Wir verstehen uns als Bankalternative, welche die gesamte Produkt- und Dienstleistungspalette einer konventionellen Bank anbietet. Wir offerieren genauso E-Banking, Kreditkarte, Privatkonto oder Kontokorrent sowie eine

Anlagenberatung oder auch Kredite für Firmen und Wohngenossenschaften. Doch wir tätigen keine Geschäfte, die negative Wirkung auf Umwelt und Menschen haben, auch wenn sie noch so viel Profit versprechen. Hiermit unterscheiden wir uns klar von anderen Banken, auch von denen, die vielleicht ein paar grüne Fonds anbieten, oder die ethische Verantwortung an ihre Nachhaltigkeitsabteilung delegieren.

**CEPS:** Herzlichen Dank!

## NEWS

### BASEL Symposium zur Begabtenförderung in Forschung und Bildung

An der Universität Basel findet am 28. und 29. Juni ein Symposium zur Begabtenförderung statt, bei dem unter anderem auch auf die Rolle und Potentiale von Stiftungen in der Förderung von jungen Talenten eingegangen wird. Das Symposium hat zum Ziel, weitere Impulse für die Begabtenförderung in der Schweiz zu geben. Informationen und Anmeldung unter [www.begabtenfoerderung2012.ch](http://www.begabtenfoerderung2012.ch)



### BERN Neue Präsidentin von Swiss Foundations gewählt

An der Mitgliederversammlung von SwissFoundations am 22. Mai 2012 wurde Antonia Jann als neue Präsidentin des Verbands gewählt. Sie übernimmt das Amt von Dr. Beat von Wartburg, der SwissFoundations sieben Jahre lang erfolgreich geleitet hat. [www.swissfoundations.org](http://www.swissfoundations.org)

### FRANKFURT Feri Stiftungspreis geht an Schweizer Schtifti Foundation

Der Feri Stiftungspreis 2012 wurde am 9. Mai von der Frankfurter Oberbürgermeisterin Petra Roth an die Schtifti Foundation aus Zürich überreicht, die sich seit Jahren erfolgreich für eine gesunde Zukunft von Kindern und Jugendlichen einsetzt. Der Feri Stiftungspreis zeichnet Privatstiftungen aus, die zukunftsweisend zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen. Der Preis ging das erste Mal an eine Schweizer Stiftung. [www.schtifti.ch](http://www.schtifti.ch)

## Banken und Stiftungen: professionelle Distanz gefordert

**Das Verhältnis von gemeinnütziger Stiftung und privatnütziger Bank sollte eine klar definierte Beziehung zwischen zwei Geschäftspartnern sein. Alles andere schadet der Stiftung. Ein Gastkommentar von Dr. Philipp Egger, Geschäftsführer der Gebert Rüt Stiftung.**

In vielen Stiftungen nimmt eine Bank im Stiftungsrat Einsitz, weil sie mit der Vermögensanlage betraut ist. Die anderen Mitglieder des Stiftungsrats fühlen sich so von einer schwierigen Aufgabe entlastet, der sie sich ohnehin nicht gewachsen fühlen und die sie nicht sonderlich interessiert: Um die tückenreiche Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens (cash-in) brauchen sie sich nicht mehr zu kümmern, sie widmen sich lieber den attraktiven Förderaufgaben der Stiftung (cash-out).

### Diese Konstellation ist grundfalsch.

Banken sind Finanzdienstleister. Nicht mehr und nicht weniger. Nicht mehr: Keinem Stiftungsrat käme es in den Sinn, eine Informatikfirma personell im Stiftungsrat zu verankern, bloss weil die Stiftung auf Dienstleistungen dieser Firma angewiesen ist. Nicht weniger: Gerade weil eine Bank eine gute Dienstleistung erbringen soll, muss diese regelmässig überprüft und verglichen werden.

### Eine Bank ist eine Bank – und kein Philanthropieunternehmen.

Für die Qualität einer Dienstleistung ist grundsätzlich eine geklärte Distanz zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer entscheidend. Zur Verhinderung von Interessenskonflikten und zur Wahrung von Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit gehört deshalb kein Vertreter der Bank in den Stiftungsrat, die für die Stiftung arbeitet. Der Stiftungsrat kann die Aufgabe der Vermögensanlage wohl delegieren, er kann sich aber nicht davon entlasten. Er trägt als Gesamtgremium die Verantwortung.

Von Vermögensbewirtschaftung muss der Stiftungsrat nicht viel verstehen, hingegen muss er deren Organisation verstehen und im Griff haben. Im besten Fall sequenziert er die Wertschöpfungskette und vergibt spezialisierte Mandate nach Aussen, die sich gegenseitig auf die Finger schauen und jederzeit einzeln ausgewechselt werden können: Ein unabhängiger Finanzberater arbeitet für die Stiftung eine Anlagestrategie aus; diese wird periodisch überprüft und angepasst. Eine nach Ausschreibung des Vermögensmandats ausgewählte Bank wird per Ausschreibung mit der Vermögens-

verwaltung betraut. Ein unabhängiger Investment Controller überprüft die Bank.

### Das kostet zuviel?

Viel mehr kostet es die Stiftung, wenn sie sich einer Bank ausliefert: Sie wird in der Regel hohe Vermögensverwaltungskosten bezahlen und tiefe Erträge in Kauf nehmen müssen.

### Rechnen kann jeder Stiftungsrat.

Philipp Egger

### QUARTALZAHL:

**1'030**

Die Abonnentenzahl von Philanthropie Aktuell hat die Tausendergrenze überschritten. Die deutsche Version bekommen 903 Leser zugeschickt und 117 die englische. Alle 11 bisher erschienenen Ausgaben können unter dem Link [www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch) nachgelesen werden. Wir danken unserer Leserschaft und freuen uns über Weiterempfehlungen!

## KALENDER

### CEPS WEITERBILDUNG

Jetzt anmelden!

#### Philanthropie am Morgen

«Wie gründe ich eine Stiftung?»  
7. Juni 2012, WWZ, Uni Basel

#### CAS Performance & Kommunikation

Modul 1: Kommunikation  
10. - 13. September 2012, Oberhofen  
Modul 2: Monitoring  
22. - 24. Oktober 2012, WWZ, Uni Basel  
Modul 3: Performance  
12. - 15. November 2012, WWZ, Uni Basel

#### Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement

8. - 12. Oktober 2012, Kloster Kappel

#### Cours intensif en gestion des fondations donatrices

30. Oktober - 2. November 2012, Genf

### WEITERE TERMINE

#### SwissFundraising

SwissFundraisingDay  
8. Juni 2012, Kursaal, Bern

#### Symposium

Begabtenförderung in der Schweiz  
28. - 29. Juni 2012, Uni Basel

#### Partnering for Global Impact

Powering Deals with Purpose  
9. - 10. Juli 2012, Lugano

#### ISTR Conference

Democratization, Marketization, and the Third Sector  
10. - 13. Juli 2012, Siena, Italien

#### Stiftungsstadt Basel

2. Basler Stiftungstag  
16. August 2012, Ackermannshof, Basel

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER



Centre for Philanthropy Studies,  
Universität Basel

### REDAKTION

Steffen Bethmann  
([steffen.bethmann@unibas.ch](mailto:steffen.bethmann@unibas.ch))

### LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann  
(1) ©iStockphoto.com/studiocaspar

Philanthropie Aktuell erscheint vierteljährlich. © CEPS 2012  
Online verfügbar unter: <http://ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren/>