PPCmetrics

Investment & Actuarial Consulting, Controlling and Research.

www.ppcmetrics.ch

Mit Praxistipps zu:
- Investment Controlling
- Finanzierung
- Bankmandaten

Jahrbuch der Hilfswerke 2017

Die Finanzen der Schweizer Nonprofit-Organisationen

ceps
CENTER FOR PHILANTHROPY STUDIES

PPCmetrics
Investment & Actuarial Consulting, Controlling and Research

Management Summary

Diese dritte Auflage des Jahrbuchs der Hilfswerke enthält zahlreiche wichtige Finanzkennzahlen von gemeinnützigen, spendensammelnden Nonprofit-Organisationen (NPO). Es basiert auf den öffentlich verfügbaren Jahresrechnungen der 506 Zewo-zertifizierten Organisationen (Stand 31.12.2016).

Neu erhoben werden auch Angaben zu den **Finanzierungsquellen** sowie zum **Fundraising- und Administrationsaufwand**. Als Spezialthema umfasst das Jahrbuch Praxistipps zum **Investment Controlling**, zum **Finanzierungsmix** und zu **Bankmandaten**.

Finanzberichterstattung

Folgende Feststellungen resultieren aus der Analyse der Finanzberichterstattung:

- **Offenlegung der Jahresrechnung:** Bei 70% aller Organisationen ist die aktuellste und vollständige Jahresrechnung (d. h. inkl. Anhang) auf ihrer Website einsehbar. Zusätzliche 16% zeigen nur Bilanz und Erfolgsrechnung. **14% aller Organisationen** legen ihre Jahresrechnung oder Teile davon **nicht offen**.
- **Detaillierungsgrad:** 331 der 437 untersuchten Organisationen **(76%) publizieren einen Anhang.** Von diesen haben 202 Organisationen (61%) die Stundenanzahl an Freiwilligenarbeit angegeben. Pro Jahr und Organisation fallen knapp **3‘000 Stunden Freiwilligenarbeit** an (Median). Über alle 202 Organisationen hinweg betrachtet entspricht dies rund 4’700 Vollzeitstellen. Die untersuchten Hilfswerke halten ihren Betrieb somit **nicht nur** durch **finanzielle Einnahmen, sondern auch** in bedeutendem Masse durch **Freiwilligenarbeit** aufrecht.
- **Wertschriften:** 305 der 437 untersuchten Organisationen **(70%) halten Wertschriften.** Von diesen weist nur rund ein Viertel (24% bzw. 73 Organisationen) die **Wertschriftenstruktur im Anhang** aus und lediglich 3% (10 Organisationen) machen Angaben zur Nachhaltigkeit der Anlagetätigkeit. Im Bereich der **Vermögensanlagen** sind **weiterhin nur beschränkte Informationen** verfügbar.
- **Immobilien:** 113 aller untersuchten Organisationen (26%) halten Immobilien**.** 35 dieser Organisationen (31%) weisen aus, ob ihre **Immobilien betrieblich genutzt** (19% bzw. 22 Organisationen) oder **als Anlageobjekt** gehalten werden (6% bzw. 7 Organisationen) oder beides (5% bzw. 6 Organisationen).

Fazit: Hilfswerke sind im Vergleich mit anderen NPO transparent. Verbesserungspotenzial besteht unter anderem bei der Offenlegung der Vermögensstruktur (z. B. Anteil Aktien und Obligationen), des Anlagestils (z. B. Nachhaltigkeitsfragen) und der Anlagerenditen.

Finanzmanagement

Die Analysen zum Finanzmanagement lasen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Struktur der Aktiven:** Die untersuchten NPO halten im Durchschnitt **56%** der Bilanzsumme in Form von **liquiden Mitteln** (Bargeld, Kontoguthaben, Geldmarktanlagen), **18%** als **Wertschriften** (Aktien, Obligationen, weitere Finanzanlagen) und **9%** in **Immobilien**. Rund 16% der Bilanzsumme besteht aus sonstigem operativen Umlauf- oder Anlagevermögen. **Liquide Mittel** stellen für NPO eine **wichtige Anlagekategorie** dar. Das aktuelle Umfeld (negative Zinsen bei hohen Anlagevolumen) stellt somit für NPO eine **Herausforderung** dar.
- **Struktur der Passiven:** Die Organisationen weisen **durchschnittlich ein Organisationskapital von 62%** und ein Fondskapital von 17% der Bilanzsumme aus. Das Fremdkapital macht 21% der Passivseite aus. **NPO weisen** somit eine **solide Bilanz auf**.
- **Reserven:** Eine typische Organisation kann mit ihrem Organisationskapital (Reservequote 1) den Gesamtaufwand **8 Monate (Median)** bzw. 15 Monate lang (Mittelwert) decken. **Rund 59% der untersuchten Organisationen liegen somit mit ihren Reserven innerhalb der von der Zewo vorgegebenen Bandbreite (Reservequote 1).**
- **Finanzierung:** Die Organisationen sind durchschnittlich **zu rund einem Drittel** mit **Spenden** und Legaten finanziert. **Der Finanzierungsmix ist jedoch stark vom Aktivitätsfeld abhängig**.
- **Administrations- und Fundraisingaufwand:** Bei **95% der Organisationen**, die den Aufwand gemäss Zewo-Vorgaben ausweisen, liegt dieser innerhalb des Richtwerts von **max. 35% Administrations- und Fundraisingaufwand**. Der Fundraisingaufwand macht bei allen NPO weniger als 25% des Gesamtaufwandes aus. Der **Grossteil der Einnahmen** kommt somit den **Projekten** zugute**.**

Fazit: Die typische NPO steht finanziell auf sicheren Beinen. Einzelne sind jedoch sehr stark oder eher schwach kapitalisiert oder weisen einen hohen Administrations- und Fundraisingaufwand auf. Es lohnt sich für NPO, ihre Finanzen mit anderen zu vergleichen, Gründe für Unterschiede zu eruieren und die wichtigsten Kenngrössen bewusst zu steuern und zu kommunizieren.

Vermögensanlagen

Zu den Vermögensanlagen der untersuchten Hilfswerke lässt sich folgendes Festhalten:

- **Struktur des Finanzvermögens:** Das durchschnittliche Finanzvermögen derjenigen Organisationen, welche die Wertschriften separat ausweisen und/oder Immobilien halten (324 Organisationen), gliedert sich in **58% liquide Mittel**, **28% Wertschriften und 14% Immobilien**. Im **Vergleich zu anderen** institutionellen **Investoren wie** bspw. **Pensionskassen legen NPO ihr Vermögen** etwas **vorsichtiger an.**

- **Struktur der Wertschriften:** Bei den Organisationen, die ihre Wertschriften detailliert offenlegen, sind diese zu **21% in Obligationen und zu 32% in Aktien** investiert. Knapp die Hälfte (47%) der Wertschriftenallokation besteht aus **weiteren Finanzanlagen** wie (gemischten) Anlagefonds oder strukturierten Produkten.
- **Immobilien:** Immobilien werden vor allem von Organisationen gehalten, die Heime betreiben (**78% aller Heimbetriebe**). Dieses Tätigkeitsfeld liegt damit über den übrigen Tätigkeitsbereichen, in denen 15 bis 32% Immobilien halten.
- **Anlagerendite:** Über die **vergangenen 15 Jahre** konnte eine typische Organisation **eine geschätzte kumulierte Rendite (vor Kosten) von +40.8%** erwirtschaften (+2.31% pro Jahr). Pensionskassen konnten im selben Zeitraum zwar eine fast doppelt so hohe Rendite erzielen (+4.26% pro Jahr), gingen dabei aber ein deutlich grösseres Risiko ein.

Fazit: Die untersuchten Organisationen halten einen hohen Anteil an liquiden Mitteln. Diese defensive Anlagestrategie macht es umso wichtiger, dass die Vermögensanlagen professionell und kostengünstig erfolgt. Eine Erhöhung des Anlagerisikos bietet sich nur bei vorhandener Risikofähigkeit an. Vorzugsweise widersprechen die Anlagen nicht dem Organisationszweck (nachhaltige Vermögensanlagen).

Inhalt

Management Summary **2**

1. Einleitung **6**

2. Finanzberichterstattung **8**

Praxistipp #1: Investment Controlling *11*

3. Finanzmanagement **12**

Praxistipp #2: Finanzierung *17*

4. Vermögensanlagen **18**

Praxistipp #3: Bankmandate *22*

Autoren **23**

Über das CEPS **24**

Über PPCmetrics **24**

1. Einleitung

Fragestellungen

Die vorliegende dritte Auflage des Jahrbuchs der Hilfswerke untersucht für die 506 Zewo-zertifizierten Organisationen[1] primär folgende Fragen:

- **Welche Finanzinformationen** legen die Organisationen in ihrer Jahresrechnung offen?
- Wie setzen sich die **Bilanz und Erfolgsrechnung** von NPO zusammen?
- Wie legen sie ihr **Vermögen** an?

Exkurse: Praxistipps

Drei **Exkurse** geben zudem nützliche Praxistipps zur Überwachung der Finanzanlagen (**Investment Controlling**), der möglichen Erschliessung von neuen **Finanzierungsquellen** und zur externen Vermögensverwaltung (**Bankmandate**).

Was ist neu?

Die Jahresrechnungen, d. h. Bilanz und Erfolgsrechnung wurden dieses Jahr erstmals komplett erfasst. Beispielsweise wurde im Gegensatz zum Vorjahr die Aktivseite der Bilanz vollständig eingegeben und die Wertschriften in Umlauf- und Anlagevermögen separat analysiert. Für die Datenerhebung wurden in erster Linie die Zahlen der Bilanz und Erfolgsrechnung berücksichtigt. Für spezifische Fragestellungen wie die Offenlegung der Freiwilligenarbeit oder die nachhaltige Vermögensanlage wurden auch die Anhänge berücksichtigt.

Untersuchte Organisationen

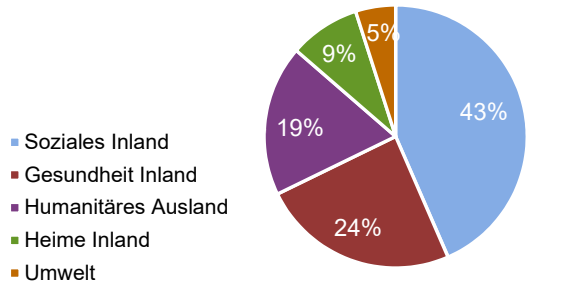
Von den 506 Zewo-zertifizierten Organisationen zeigen 437 (86%) ihre Bilanz und Erfolgsrechnung im Internet.

Die vorliegende Analyse verwendet ausschliesslich öffentliche, d. h. im Internet verfügbare Informationen. Je nach Fragestellung ist die Zahl der analysierten Organisationen reduziert, da die Jahresrechnungen teilweise nicht alle notwendigen Informationen enthalten.

Gesamthaft hatten die untersuchten Organisationen eine Bilanzsumme von rund CHF 3.7 Mrd. und tätigten im Jahr 2016 Aufwendungen von CHF 3.3 Mrd.

Die untersuchten Organisationen teilen sich folgendermassen auf verschiedene Tätigkeitsbereiche auf (Definition der Tätigkeitsbereiche gemäss der Studie „Kennzahlen und Benchmarks für Hilfswerke“ (2015) der Stiftung Zewo):

Aufteilung in Tätigkeitsbereiche
2016 (n=506)

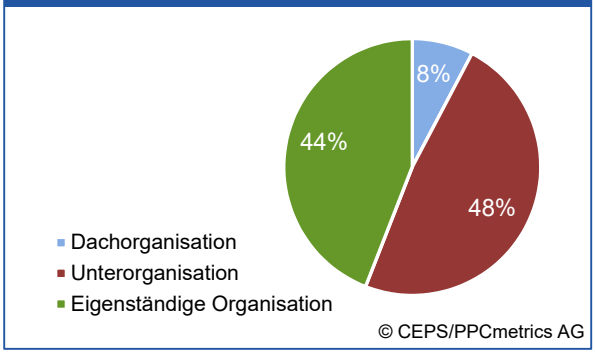


© CEPS/PPCmetrics AG

[1] Untersucht wurden die von der Stiftung Zewo zertifizierten Organisationen (Stand 31.12.2016).

Bei der Mehrheit der NPO handelt es sich entweder um eigenständige Organisationen (44%) oder um kantonale bzw. regionale Unterorganisationen (48%). Knapp 8% sind Dachorganisationen, d. h. fassen unter ihrem Dach mehrere Unterorganisationen zusammen.

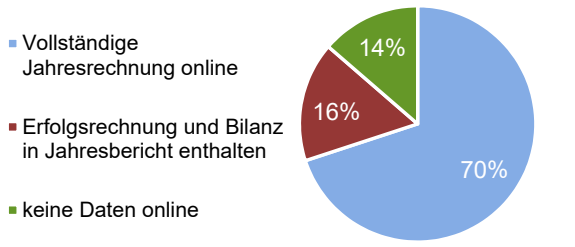
Aufteilung in Organisationstypen
2016 (n=506)



2. Finanzberichterstattung

Für die Erstellung des Jahrbuchs werden jeweils die aktuellen Zewo-Organisationen erfasst. 70% der 506 Organisationen hatten eine Jahresrechnung online. Bei weiteren 16% konnten Angaben zur Bilanz und Erfolgsrechnung dem Jahresbericht entnommen werden. Bei 14% der Organisationen konnten zum Zeitpunkt der Erfassung weder Jahresbericht noch Jahresrechnung gefunden werden. Gemäss Zewo-Standard 12 müssen alle Zewo-zertifizierten Organisationen sowohl ihren Jahresbericht als auch ihre Jahresrechnung veröffentlichen. Dass die benötigten Angaben nicht für alle Organisationen gefunden wurden, kann auch eine Folge des Erfassungszeitpunkts sein (August 2017).

Jahresrechnung online
2016 (n=506)

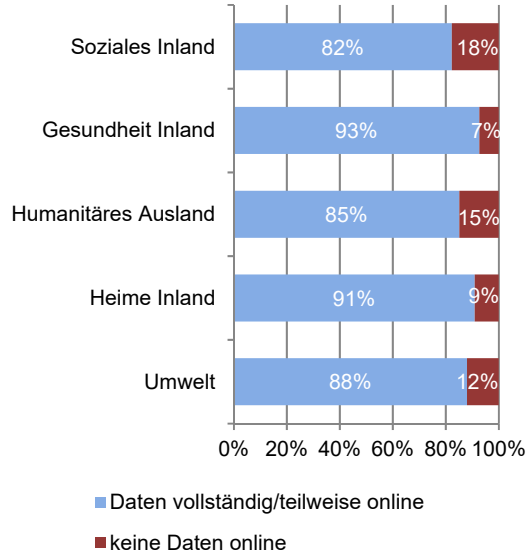


© CEPS/PPCmetrics AG

Wer publiziert (noch) keine Zahlen?

Für das Geschäftsjahr 2016 haben 70 der insgesamt 506 Zewo-zertifizierten Organisationen noch keine Zahlen im Internet publiziert. Der grösste Anteil an Organisationen ohne publizierte Finanzzahlen ist in den Bereichen „Soziales Inland“ und „Humanitäres Ausland“ tätig (s. Grafik unten). Eine Erklärung für den erhöhten Anteil fehlender Berichte könnte die Grössenstruktur in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern sein. Der Median des Gesamtaufwands ist in diesen beiden Tätigkeitsfeldern deutlich tiefer.

Anteil von Organisationen mit/ohne im Internet veröffentlichte Jahresrechnungen
nach Tätigkeitsbereich (n=506)



© CEPS/PPCmetrics AG

Welche Informationen werden publiziert?

Der Detaillierungsgrad der Berichterstattung ist bei den verschiedenen Organisationen sehr unterschiedlich. Beispielsweise werden die Bilanzpositionen Finanz- und Immobilienvermögen von einigen Organisationen als Sammelposition von liquiden Mitteln und Wertschriften geführt. Ähnliche Unterschiede finden sich auch in der Erfolgsrechnung. Die Spendenerträge werden teilweise sehr detailliert in Klein- und Grossspenden, Legate etc. aufgeteilt, andernorts hingegen als Sammelposition ausgewiesen. Folglich lassen sich gewisse Detailpositionen nur für einen Teil der Organisationen vergleichen.

Wird der Anhang publiziert?

Neben der Bilanz und der Erfolgsrechnung enthält eine vollständige Jahresrechnung auch einen Anhang. Diesen haben 331 von 437 Organisationen publiziert. Der Anhang dient zur detaillierteren Erläuterung der Positionen von Bilanz und der Erfolgsrechnung sowie zur Darstellung ergänzender Informationen. Gemäss Swiss GAAP FER 21 sollten unter anderem unentgeltliche, wesentliche Leistungen im Anhang erfasst werden. Unentgeltliche Leistungen spielen bei NPO vor allem in Form von Freiwilligenarbeit eine wichtige Rolle.

Freiwilligenarbeit entspricht 4'700 Vollzeitstellen

Von den 331 Organisationen mit Anhang haben 231 Organisationen Angaben zur Freiwilligenarbeit gemacht. Die 202 Organisationen, welche die Leistung als Stundenanzahl angegeben haben, profitieren durchschnittlich von je knapp 40‘000 Stunden Freiwilligenarbeit pro Jahr (ca. 8 Mio. Freiwilligenarbeitsstunden summiert über alle Organisationen). Über alle 202 Organisationen hinweg betrachtet entspricht dies rund 4’700 Vollzeitstellen. Diese Zahl ist jedoch durch ein paar wenige Organisationen, die auf sehr viel Freiwilligenarbeit zählen können, geprägt. Der Median gibt wiederum ein besseres Bild einer typischen Organisation. Er liegt bei knapp 3‘000 Stunden pro Jahr und Organisation.

70% aller NPO halten Wertschriften

305 von 437 Organisationen (70%) halten Wertschriften. Von diesen weisen 297 Organisationen (97%) die Wertschriften separat aus. Rund ein Drittel der Organisationen (91 von 305), die über Wertschriften verfügen, legen offen, worin sie investiert haben (z. B. Obligationen, Aktien, übrige Finanzanlagen).

Von 91 Organisationen, welche genauere Angaben zu ihren Wertschriften machen, veröffentlichen 73 Organisationen diese Information im Anhang. Lediglich zehn Organisationen machen Angaben dazu, ob sie ihr Vermögen nach Kriterien der Nachhaltigkeit (Umwelt, Soziales, gute Unternehmensführung) investieren.

Betriebliche oder Renditeimmobilien?

113 der untersuchten Organisationen (26%) halten Immobilien. Lediglich 35 dieser Organisationen (31%) machen Angaben dazu, ob sie die Immobilien aus betrieblichen Gründen oder als Renditeliegenschaften halten. 22 Organisationen (19%) gaben an, ihre Immobilien zu rein betrieblichen Zwecken zu halten, während 7 Organisationen (6%) Immobilien nur aus Anlagezwecken hielten. 6 Organisationen (5%) wiesen Immobilien zu Anlage- wie auch Betriebszwecken aus.

* Weisen Erfolgsrechnung und Bilanz im Jahresbericht aus.
**Weisen Wertschriften zusammen mit liquiden Mitteln in einer Position aus.

© CEPS/PPCmetrics AG

Praxistipp #1: Investment Controlling

Überwachung der Vermögensanlagen

Was bezweckt das Investment Controlling?

Viele Investoren überwachen ihre Vermögensanlagen laufend. Damit wird folgendes vermieden:

- Anlagerisiken, welche die Risikofähigkeit übersteigen
- Das längerfristige Verfehlen der Marktrendite gemessen am Vergleichsindex
- Verletzungen des Anlagereglements.

Das Investment Controlling stellt sicher, dass Probleme im Anlagebereich rasch erkannt und behoben werden.

Was braucht es dafür?

Ein funktionierendes Investment Controlling ist nur unter folgenden Voraussetzungen möglich:

- **Marktbewertung** der Wertschriften (betrifft nur Überwachung der Anlagen, nicht aber die Rechnungslegung).
- **Anlagerendite** (prozentuale Erträge und Wertveränderungen) ist bekannt und wird von der Depotbank berechnet.
- Das Anlagereglement **(vgl. dazu Jahrbuch der Hilfswerke 2016)** enthält eine Anlagestrategie mit Zielquoten, taktischen Bandbreiten, Benchmarks und einer Definition der zulässigen Anlagen (pro Anlagekategorie).
- Die **Verantwortlichkeiten** für Anlageentscheide (Anlagestrategie, taktische Über- und Untergewichtung einzelner Anlagekategorien), und die Selektion einzelner Anlagen sind im Anlagereglement festgelegt.

Anlageresultate beurteilen können

Häufig ist es nicht klar, ob die erzielte Rendite (von z. B. 3%) als gut oder schlecht zu beurteilen ist. Betrug die Rendite des Vergleichsindexes im betreffenden Jahr 5%, hat die NPO gegenüber ihrer eigenen Anlagestrategie 2%-Punkte verloren. Dank dem Investment Controlling ist bekannt, welche Stelle (z. B. Stiftungsrat/Vorstand, Anlagekommission, Vermögensverwalter) das Verfehlen des Indexes verantwortet.

Massnahmen treffen

Ist dies einmal bekannt, kann die jeweils übergeordnete Stelle Massnahmen treffen, z. B.:

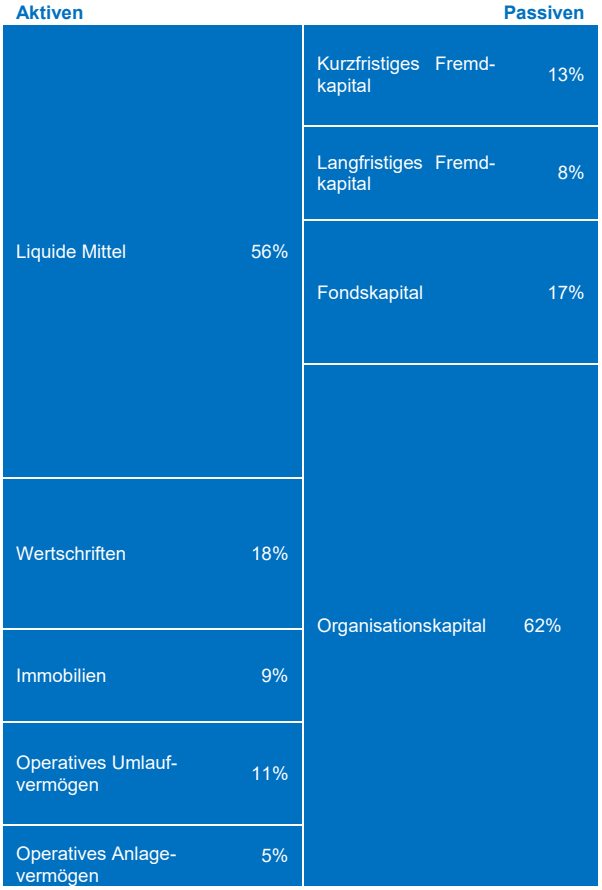
- Bankgebühren neu aushandeln (falls sie zu hoch waren)
- Vermögensverwaltungsmandat neu ausschreiben (falls Vergleichsindex längerfristig verfehlt wurde)
- Verantwortlichkeiten neu regeln (z. B. Auslagerung, falls interne Auswahl von Wertpapieren für die tiefere Rendite verantwortlich ist)
- Taktische Bandbreiten enger (jedoch nicht zu eng) fassen, falls für Taktik zuständige Stelle keinen Mehrwert schaffen konnte.

Letztlich wird mit dem Investment Controlling sichergestellt, dass NPO langfristig möglichst gut von der realen Wertschöpfung der Wirtschaft profitieren. Dies ist nicht finanziell nur in ihrem Sinne, sondern dient auch dem Erhalt der Reputation.

3. Finanzmanagement

Durchschnittliche Bilanz

Die durchschnittliche Bilanz der 437 untersuchten NPO präsentiert sich wie folgt (gleichgewichteter Mittelwert):



n=437 | © CEPS/PPCmetrics AG

Hinweis: Gemäss Swiss GAAP FER 2, Ziff. 12 werden Wertschriften im Umlaufvermögen zu Marktwerten und Wertschriften im Anlagevermögen zu Anschaffungskosten unter Abzug allfälliger Wertbeeinträchtigungen oder zu Marktwerten bewertet. Die Immobilien werden gemäss Swiss GAAP FER 2 zu Anschaffungskosten unter Abzug allfälliger Wertbeeinträchtigungen oder zu Marktwerten bilanziert. Insofern handelt es sich bei den hier gezeigten Werten um Mischgrössen.

Eine charakteristische NPO hält 56% ihres Vermögens in Form von liquiden Mitteln (Bargeld, Kontoguthaben, Geldmarktanlagen), 18% als Wertschriften (Aktien, Obligationen, weitere Finanzanlagen) und 9% in operativ benötigten oder aber zu Renditezwecken gehaltenen Immobilien. Ein direkter Vergleich mit dem Vorjahr ist aufgrund der veränderten Stichprobe nicht möglich.

Im Durchschnitt beträgt das Finanzvermögen (inkl. Immobilien) 84% der Bilanzsumme. Dieser hohe Anteil an Finanzvermögen ist darauf zurückzuführen, dass NPO in aller Regel Dienstleistungsbetriebe sind und mit insgesamt 16% nur über wenig operatives Umlauf- und Anlagevermögen verfügen.

Auf der Passivseite der Bilanz dominiert mit 62% das Organisationskapital. Dabei handelt es sich um das Pendant zum Eigenkapital bei gewinnorientierten Unternehmen, d. h. um thesaurierte Überschüsse. Dieses Kapital ist im Rahmen des Organisationszwecks frei verfügbar und muss nicht zurückbezahlt werden.

Im Gegensatz dazu können Fondskapitalien (17% der Bilanzsumme) nur für bestimmte Zwecke verwendet werden, die von aussen (z. B. von Spendern oder vom Besteller einer Dienstleistung) vorgegeben wurden (Swiss GAAP FER 21 Ziff. 8).

Das Fremdkapital (d. h. rückzahlbare Schulden) macht mit 21% einen geringen Teil der Passiven aus. Insbesondere das langfristige Fremdkapital (z. B. Hypotheken) ist mit nur 8% sehr niedrig.

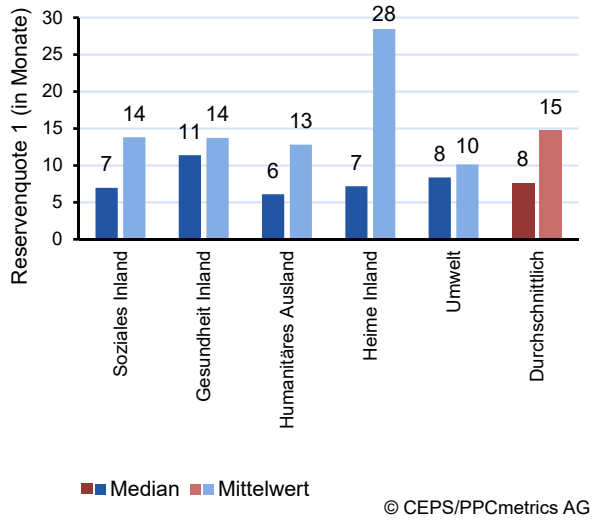
Reservequote und Gewinn

NPO haben häufig Fixkosten (z. B. Löhne, Mieten). Um diese trotz Einnahmenschwankungen decken oder unerwartete Ausgaben leisten zu können, sind sie auf finanzielle Reserven (Organisationskapital, Fondskapital) bzw. auf Finanzvermögen angewiesen. Als Grundlage zur Berechnung der Reserven wurde die Kennzahl aus den Zewo-Standards verwendet (vgl. Zewo Standard 11).

$$\textbf{Reservequote 1} = \frac{\text{Organisationskapital}}{\text{Gesamtaufwand}} \times 12 \text{ Monate}$$

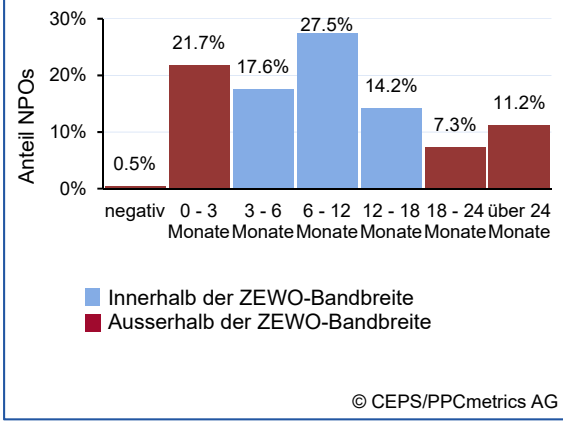
Durchschnittlich liegen die Reserven der analysierten Organisationen bei 15 Monaten. Aufgrund von einigen wenigen Ausreissern ist der Median repräsentativer. Eine typische NPO (Median) hält Reserven für 8 Monate. Lediglich im Tätigkeitsgebiet Gesundheit Inland liegt der Median mit 11 Monaten ein wenig höher.

Reservenquote 1 (in Monaten)
nach Tätigkeitsbereich (n=437)



Knapp 19% der erfassten Organisationen liegen über den Reserveempfehlungen von 18 Monaten. Die Gründe für hohe Reserven sind beispielsweise thesaurierte Gewinne oder das Halten von betrieblichen Immobilien. Um letzteres genauer zu analysieren, wurden die liquiden Mittel plus Wertschriften des Umlaufvermögens ins Verhältnis zum Gesamtaufwand gesetzt. Hier zeigt sich, dass nur 54 der 84 Organisationen, welche eine Reservequote 1 von mehr als 18 Monaten haben, auch liquide Mittel plus Wertschriften von mehr als 18 Monaten besitzen.

Reservenquote 1
Gesamtübersicht (n=437)



Das Argument der betrieblichen Immobilien kann somit für knapp die Hälfte der Organisationen eine Erklärung der hohen Reservequote 1 bieten.

Weiter gilt es zu berücksichtigen, dass die Bilanz zum Jahresende lediglich eine Momentaufnahme des Organisationskapitals darstellt. Stark spendenfinanzierte Organisationen nehmen häufig einen Grossteil ihrer Einnahmen im vierten Quartal ein, wodurch sie Ende Jahr bedeutend mehr Reserven aufweisen. Die Organisationen mit den höchsten Reservequoten sind überdurchschnittlich stark spendenfinanziert (vgl. Jahrbuch der Hilfswerke 2016, S. 13).

Rund 22% der Organisationen halten weniger Reserven als von der Zewo empfohlen. Für diese Organisationen ist das Erzielen eines Gewinnes sinnvoll. Denn nur mit ausreichend Reserven ist eine NPO gegen unerwartete Veränderungen abgesichert. In jedem Fall ist es einer NPO erlaubt, einen Überschuss (Profit) zu erzielen (siehe Kästchen Ausschüttungsverbot).

Ausschüttungsverbot

Die Bezeichnung „Nonprofit-Organisation" führt gelegentlich zum Missverständnis, dass NPO keinen Gewinn machen dürfen. Dies trifft nicht zu. NPO dürfen einen Überschuss erzielen, dieser darf aber nicht im Sinne einer Dividende ausgeschüttet werden. NPO dürfen – und im Fall einer niedrigen Reservequote – sollen sie sogar einen Gewinn machen. Das schweizerische Stiftungs- und Vereinsrecht enthält – im Gegensatz z. B. zum deutschen Recht – zudem keine Vorgaben zur zeitlichen Verwendung der Mittel.

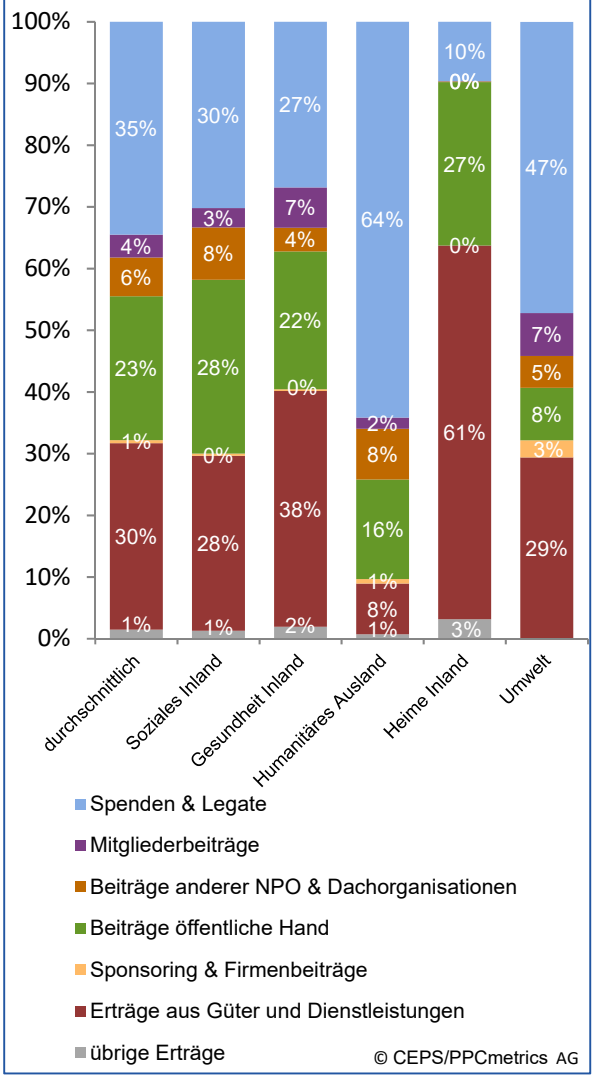
Analysiert man den Zusammenhang von Reserven und Gewinn, sieht man, dass über alle untersuchten NPO eine Orientierung an den Reserveempfehlungen stattfindet: Organisationen, welche per Ende des Vorjahres (2015) eine zu niedrige Reservequote hatten, haben 2016 überdurchschnittlich häufig ein positives Betriebsergebnis erreicht. NPO, welche 2015 eine zu hohe Reservequote hatten, haben im Folgejahr hingegen häufiger ein negatives Betriebsergebnis erreicht. Das heisst aus dem operativen Betrieb resultierte ein Verlust, wodurch die Reserven zurückgingen. Dieses Resultat weist darauf hin, dass diverse NPO ihre Reserven bewusst steuern.

Finanzierungsmix

Im Unterschied zu gewinnorientierten Unternehmen finanzieren sich NPO zu einem grossen Teil über Beiträge, denen keine direkte Gegenleistung gegenübersteht. Diese Beiträge kommen aus einer Vielzahl unterschiedlicher Quellen. Die Zusammensetzung dieser Quellen (Finanzierungsmix) unterscheidet sich von Organisation zu Organisation, wenngleich es für jedes Tätigkeitsfeld typische Finanzierungsportfolios gibt. Insgesamt stammt rund ein Drittel der Gelder aus Spenden und Legaten (gleichgewichteter Durchschnitt). Zwischen den verschiedenen Tätigkeitsfeldern variieren die Anteile jedoch stark. So machen bei den Heimbetrieben Spenden und Legate lediglich 10% des Gesamtertrags aus, beim Tätigkeitsfeld „Humanitäres Ausland" hingegen 64%. Gerade umgekehrt ist die Aufteilung bei Erträgen aus Gütern und Dienstleistungen.

Anzahl Organisationen mit einer Reservequote 2015	**Anzahl Organisationen mit einem**		
	Überschuss 2016	Verlust 2016	**Total**
kleiner als 3 Monate	58	35	**93**
zwischen 3 und 18 Monate	117	115	**232**
grösser als 18 Monate	30	44	**74**
Total	**205**	**194**	**399**

Aufteilung der Erträge
nach Tätigkeitsbereich (n=437)



Die Aufstellung der durchschnittlichen Ertragsverteilung basiert auf einer Gleichgewichtung aller Organisationen. Addiert man die Beträge pro Finanzierungsquelle über alle Organisationen und berechnet ihre Anteile, stammen lediglich 25% der Gelder aus Spenden und Legaten, dafür rund ein Drittel von der öffentlichen Hand.

Administrations- und Fundraising-aufwand

Neben der Ertragsseite spielt auch die Aufwandsseite eine wichtige Rolle im Finanzmanagement. Bei NPO lassen sich Aufwandspositionen (z. B. Aufwand für Projekt A) nur schwer einer bestimmten Ertragsposition (z. B. einer Spende ohne Zweckbestimmung) zuordnen. Deshalb wird als Effizienzkriterium häufig der Anteil der Kosten für die Administration und das Fundraising herangezogen.

Gemäss den Zewo-Standards dürfen Administrations- und Fundraisingaufwand zusammen 35% nicht überschreiten und der Fundraisingaufwand allein darf nicht über 25% liegen (vgl. Zewo-Standard 9).

Von den 248 Organisationen, die den Aufwand gemäss den Vorgaben der Zewo ausweisen (siehe Kästchen „Zewo-Methode“), erfüllen 235 diese Vorgabe. 13 Organisationen weisen eine zu hohe Summe von Administrations- und Fundraisingaufwand aus. Der Fundraisingaufwand liegt bei allen Organisationen unter 25%. Allerdings legen nur 248 von insgesamt 506 Organisationen den Administrations- und Fundraisingaufwand offen. Es ist denkbar, dass die diesbezüglich transparenten Organisationen gleichzeitig diejenigen sind, welche den Standard einhalten.

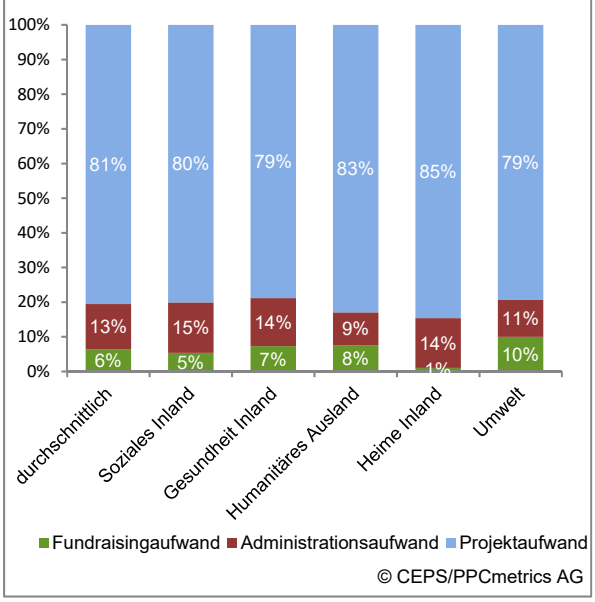
Auch wenn der Zewo-Standard 9 grundsätzlich sinnvoll ist und von vielen NPO problemlos eingehalten werden kann, gibt es Situationen, in denen er eine NPO unnötig einschränkt. (Einmalig) hohe administrative Aufwände treten beispielsweise bei der Gründung oder bei einer Reorganisation auf. In solchen Situationen bietet sich eine transparente Kommunikation an, um Spenderinnen und andere Geldgeber über die Gründe zu informieren.

Die „Zewo-Methode“ zur Aufwandberechnung

Die Zewo schreibt vor, wie Hilfswerke ihren Gesamtaufwand in die Kategorien Projekt-, Administrations- und Fundraisingaufwand unterteilen müssen. Die verschiedenen Aufwandspositionen wie bspw. Personal- oder Sachaufwand werden dabei auf die drei Kategorien umgelegt. Die bisherige Methodik wurde 2017 von der Zewo in Begleitung von Experten aus den Hilfswerken sowie weiteren Fachleuten überarbeitet. Die neue Methode tritt per 1. Januar 2018 in Kraft.

Die nachstehende Grafik zeigt, dass durchschnittlich 81% der Gelder in die Projekte fliessen (gleichgewichteter Durchschnitt). Aufgrund der sektorspezifischen Finanzierungsportfolios ergeben sich auch Unterschiede bei den Fundraisingausgaben. Diese sind in den Tätigkeitsfeldern „Umwelt“ und „Humanitäres Ausland“ am höchsten. Diese zwei Tätigkeitsfelder sind wiederum am stärksten von Spenden und Legaten abhängig.

Durchschnittliche Aufwandanteile
nach Tätigkeitsbereich (n=248)



Praxistipp #2: Finanzierung

Checkliste zur Analyse der Finanzierungsquellen

Jede NPO finanziert ihre Tätigkeit anders. Die Finanzierung lässt sich nicht von einem Tag auf den anderen verändern und ist durch externe Rahmenbedingungen geprägt, so durch die Existenz staatlicher Beiträge oder der Attraktivität des Organisationszwecks auf dem Spendenmarkt. Dies verleitet dazu, die Finanzierung als weitgehend unveränderlich anzusehen.
Dennoch ist es zentral, dass die Verantwortlichen in NPO wissen, welche Finanzierungsquellen langfristig ausgebaut werden sollen.

Um den Finanzierungsmix strategisch zu planen, empfehlen sich die folgenden sechs Kriterien als Checkliste. Die zentrale Frage dabei ist: Wie lässt sich das Finanzierungsinstrument einschätzen in Bezug auf:

1. Effizienz (Fundraising-Kosten)

- Wie hoch sind die mit der Methode verbundenen Kosten?
- Wie ist das Verhältnis zwischen Kosten und zu erwartenden Erträgen?
- Wie ist die Verteilung zwischen internen und externen Kosten?

2. Volatilität (Ertragsschwankungen)

- Wie gut lassen sich die zu erwartenden Erträge planen?
- Wie flexibel lässt sich die Methode einsetzen?
- Welchen Beitrag zur Planung und Sicherung der Gesamterträge leistet die Methode?

3. Ethik (Vereinbarkeit mit dem Organisationszweck)

- Lässt sich die Methode mit dem Zweck der Organisation in Einklang bringen?
- Entspricht die Methode den Werten der Organisation?
- Welche allgemeinen ethischen Grundsätze sind zu berücksichtigen?

4. Governance (Umgang mit Interessenkonflikten)

- Welche Governance-Regelungen sind für diese Methode notwendig?
- Welchen Einfluss gewinnen die Geldgeber auf die Entscheidungsprozesse der Organisation?

5. Periodizität (Regelmässigkeit)

- In welchen Zeitabständen wird die Methode eingesetzt?
- Wie oft kann die Methode eingesetzt werden?

6. Kompetenz (fachliche Voraussetzungen)

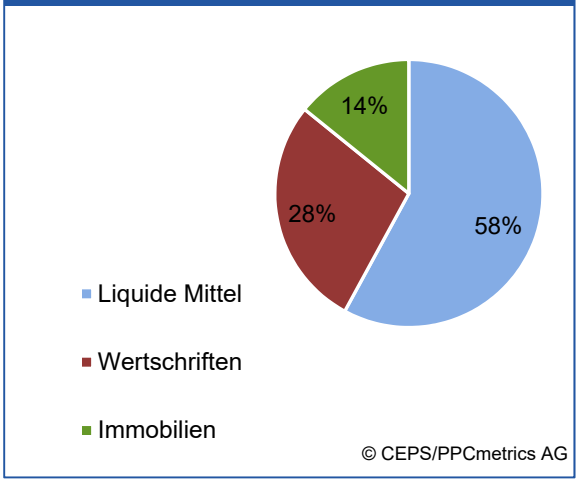
- Welche Kompetenz besteht in der Organisation?
- Wo lässt sich extern Kompetenz einkaufen?

4. Vermögensanlagen

Wie investieren NPO?

Das Finanzvermögen der untersuchten Organisationen gliedert sich in 58% liquide Mittel, 28% Wertschriften und 14% Immobilien.

Aufteilung Finanzvermögen
(n=324)



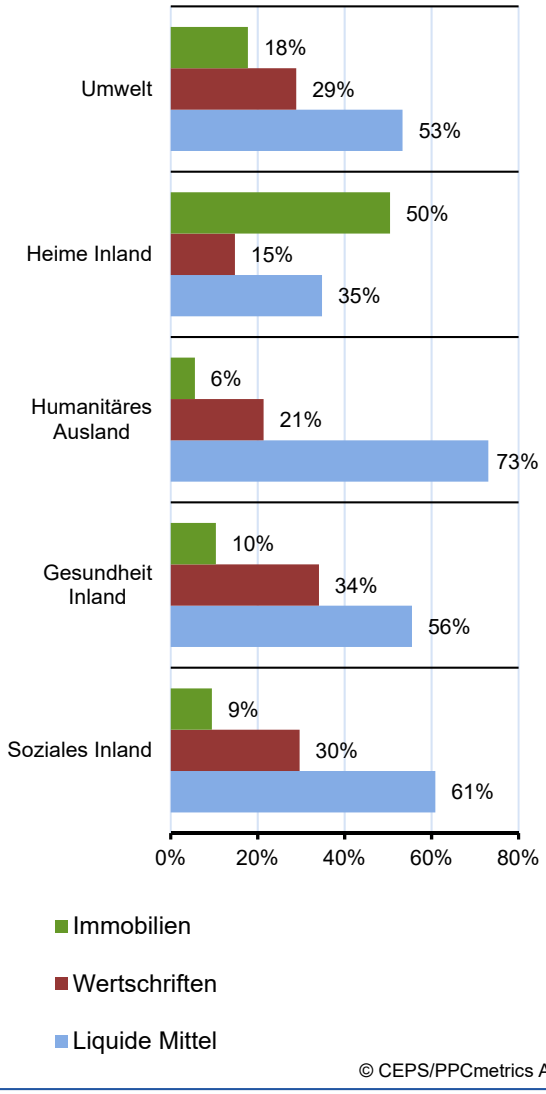
Hinweis: Organisationen die liquide Mittel gemischt mit Wertschriften ausweisen, wurden nicht berücksichtigt.

NPO legen ihr Finanzvermögen zu einem grossen Teil in liquide Mittel an. Dies ist unter anderem auf die im 4. Quartal besonders hohen Spendeneinnahmen zurückzuführen. Weitere Gründe gegen Wertschriftenanlagen sind ein zu kleines Anlagevolumen bzw. fehlendes Fachwissen oder damit verbundene Negativzinsen auf Obligationen. Auch bei den Immobilien handelt es sich häufig um operative Liegenschaften, z. B. von Heimbetrieben.

Der Anteil der Immobilien ist gegenüber dem Vorjahr stark gesunken (per 31.12.2015: 17%), weil neu nur noch die publizierten Bilanzen erfasst werden und Angaben im Anhang im Sinne der Einheitlichkeit nicht mehr einfliessen. Daraus kann gefolgert werden, dass Immobilien häufig zum Einstandswert bilanziert werden.

Je nach Tätigkeitsbereich wird leicht anders investiert: Auffällig, aber nicht unerwartet ist, dass die Immobilienquote von Heimen mit 50% um ein Vielfaches höher ist als bei anderen Tätigkeitsbereichen (6 bis 18%).

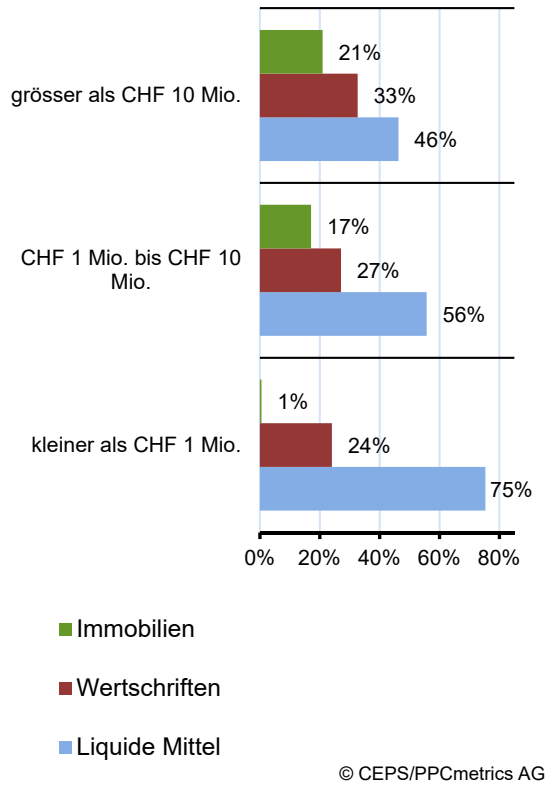
Aufteilung Finanzvermögen
nach Tätigkeitsbereich (n=324)



Auch kleine NPO investieren in Wertschriften

Untersucht man die Frage nach der Vermögensaufteilung in Bezug auf die Grösse der Organisationen, ergibt sich folgendes Bild: Kleinere Organisationen (jährlicher Gesamtaufwand unter CHF 1 Mio.) haben einen Wertschriftenanteil (Aktien, Obligationen, weitere Finanzanlagen und undefinierte Wertschriften) von insgesamt 24%.

Aufteilung Finanzvermögen
nach Organisationsgrösse (n=324)



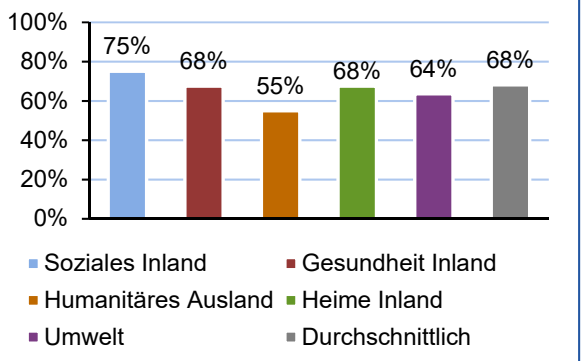
© CEPS/PPCmetrics AG

Bei mittleren Organisationen (Gesamtaufwand CHF 1 bis 10 Mio.) liegt dieser Anteil bei 27% und bei grossen Organisationen (Gesamtaufwand über CHF 10 Mio.) beträgt der Anteil 33%.

Erwähnenswert ist zudem, dass fast ausschliesslich mittlere und grössere Organisationen Immobilien halten (Anteil von 17% bzw. 21% im Gegensatz zu 1% bei kleineren NPO).

Betrachtet man, wie viele Organisationen überhaupt Wertschriften halten, ergibt sich – unterteilt nach Tätigkeitsbereich – folgendes Bild:

Anteil Organisationen, die Wertschriften halten
nach Tätigkeitsbereich (n=437)

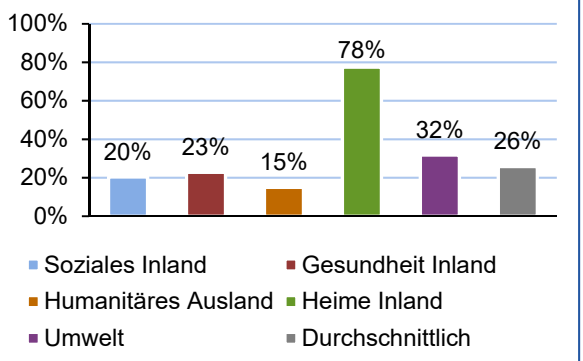


© CEPS/PPCmetrics AG

Je nach Tätigkeitsbereich liegt der Anteil an Organisationen, die Wertschriften halten, zwischen 55% (Humanitäres Ausland) und 75% (Soziales Inland).

Bezüglich der Haltung von Immobilien sind deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Tätigkeitsfeldern zu sehen.

Anteil Organisationen, die Immobilien halten
nach Tätigkeitsbereich (n=437)

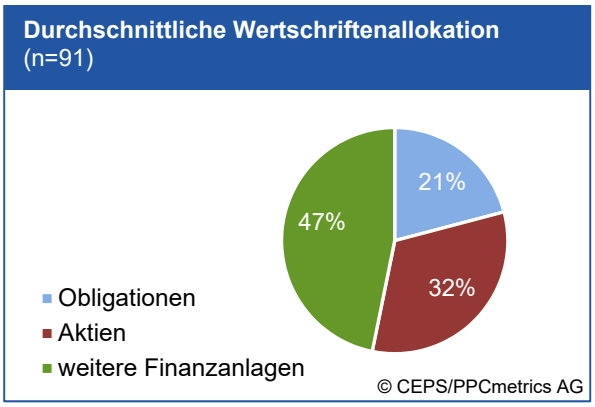


© CEPS/PPCmetrics AG

Über zwei Drittel (78%) aller Heime halten Immobilien. In den anderen Tätigkeitsbereichen sind Liegenschaften deutlich weniger verbreitet.

Weitere Finanzanlagen: Was ist das?

Von den 305 Organisationen, die Wertschriften halten, legen 91 ihre Wertschriftenallokation im Anhang offen. Dabei sieht die durchschnittliche Wertschriftenallokation wie folgt aus:



Die Kategorie „weitere Finanzanlagen“ macht mit 47% fast die Hälfte der gesamten Wertschriftenallokation aus. Dies liegt unter anderem daran, dass diese Kategorie sehr breit aufgestellt ist. Sie umfasst u.a. Anlagefonds, Edelmetalle, Derivate, strukturierte Produkte wie auch alternative Anlagen.

Wie sich die Wertschriften gesamthaft auf Aktien (inkl. Aktienfonds), Obligationen (inkl. Obligationenfonds), und weitere Anlagekategorien verteilen, lässt sich nicht eruieren. Diesbezüglich könnte sich die Transparenz noch verbessern.

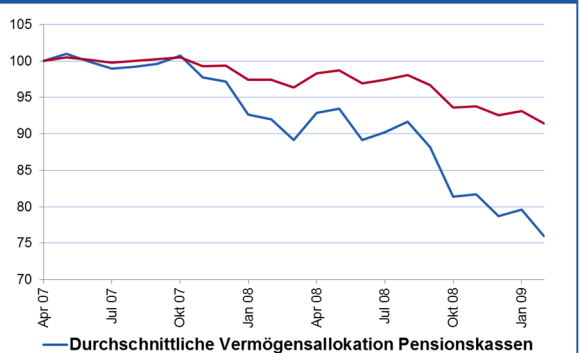
Die Anteile der Aktien von 32% und der Obligationen von 21% lassen jedoch darauf schliessen, dass die Obligationen im Vergleich zum Vorjahr eher ab- und die Aktien aufgebaut wurden. Ein direkter Vergleich mit den Vorjahreszahlen ist nicht möglich, da letztes Jahr Angaben zu den Finanzanlagen im Anhang nicht separat erfasst wurden.

NPO investieren noch vorsichtiger als Pensionskassen

Auch NPO müssen beim Anlegen zwischen Rendite und Risiko abwägen. Wer sich für risikoreichere Anlagen entscheidet, kann das investierte Vermögen langfristig steigern, nimmt aber in Krisenperioden stärkere zwischenzeitliche Verluste in Kauf. Gerade bei spendensammelnden Organisationen können solche Verluste zu medialer Kritik führen.

Indexierte Vermögensentwicklung im Vergleich zu den Pensionskassen von 01.01.2002 bis 31.12.2016

Indexierte Vermögensentwicklung im Verlgleich zu den Pensionskassen während der letzten Finanzkrise



Durchschnittliche Vermögensallokation Pensionskassen: 3% Liquidität, 39% Obligationen, 30% Aktien, 19% Immobilien, 9% Alternative Anlagen (Quelle: Bericht finanzielle Lage der Vorsorgeeinrichtungen 2016, www.oak-bv.admin.ch).
Durchschnittliche Vermögensallokation NPO (Annahme): 58% Liquidität, 11% Obligationen, 17% Aktien, 14% Immobilien (Vernachlässigung der „Weiteren Finanzanlagen").

Betrachtet man das durchschnittliche Finanzvermögen der untersuchten NPO (d. h. Liquidität, Wertschriften, Immobilien), so konnte damit in den letzten 15 Jahren (vor Kosten) eine kumulierte Rendite von +40.8% (+2.31% pro Jahr) erzielen (vgl. Abbildung oben).

Pensionskassen haben in der gleichen Periode dank einer höheren Risikofähigkeit eine rund doppelt so hohe Rendite erzielt (+86.8% bzw. +4.26% pro Jahr). Dabei nahmen sie auch zwischenzeitliche Anlageverluste in Kauf. Diese beliefen sich in der Finanzkrise von Mai 2007 bis Februar 2009 auf -9.1%.

Im Vergleich dazu haben Pensionskassen während der Finanzkrise deutlich grössere temporäre Anlageverluste von -24.8% hinnehmen müssen.

Welches Risiko eingegangen werden soll und ob überhaupt Anlagen getätigt werden sollen, hängt unter anderem von der individuellen Risikofähigkeit und der Grösse der NPO ab.

Die grob geschätzten Erträge von jährlich 2% betragen über alle betrachteten NPO hinweg rund CHF 40 Mio. pro Jahr.

Anlagerisiken als Gefahr für die Reputation

Bei den meisten operativen NPO spielen Anlageerträge nur eine untergeordnete Rolle. Hingegen ist das Reputationsrisiko ausgeprägt. Deshalb werden üblicherweise nur sehr begrenzte Anlagerisiken eingegangen (vgl. dazu S. 18, Aufteilung des Finanzvermögens).

Das Reputationsrisiko von NPO bezieht sich neben dem reinen Anlagerisiko (Verlustrisiko) auch auf die Höhe der Reserven und Frage, ob die Anlagen dem Organisationszweck entgegengesetzt sind. Letztere werden im Rahmen einer nachhaltigen Anlagepolitik oftmals zu vermeiden versucht.

Praxistipp #3: Bankmandate

Herausforderungen im Alltag der Vermögensanlage

NPO können ihr Geld sehr unterschiedlich anlegen. Im Zentrum steht die Frage „Make or Buy?“

Frage 1: Vermögen selber verwalten?
Angesichts teilweise hoher und intransparenter Bankgebühren liegt es nahe, das Vermögen selber zu verwalten, d. h. einzelne Aktien und Obligationen zu kaufen. Allerdings ist die Diversifikation so häufig ungenügend und es besteht die Gefahr, die Marktrendite zu verfehlen. Auch besteht hier ein grösseres Reputationsrisiko. Das Vermögen selber anzulegen, lohnt sich in der Regel erst ab mehreren hundert Millionen Franken Vermögen.

Frage 2: Geht es ohne Vergleichsindizes?
Akzentuiert wird dieses Problem dadurch, dass die Depotbank kaum Vergleichsindizes zur Verfügung stellen wird. Möglicherweise verliert die NPO also unbemerkt Geld.

Frage 3: Ist die Bank eine gute Beraterin?
In vielen Fällen wird die Depotbank zudem „Beratungsleistungen“ anbieten und versuchen, den Anleger für besser diversifizierte, aber häufig teure Anlageprodukte und kostenpflichtige Transaktionen zu begeistern. Das Ziel geringer Kosten wird so nicht selten verfehlt. Zudem liegt die formale Performanceverantwortung beim Anleger, de facto wird das Depot aber durch den Vermögensverwalter bewirtschaftet.

Frage 4: Aktiv oder passiv investieren?
Neben den erwähnten vielfach teuren (aktiven) Anlagefonds existieren auch kosteneffiziente institutionelle Anlagefonds oder Exchange-traded Funds (ETFs). Diese folgen einem Index und sind relativ kostengünstig. Die langfristige Performance ist im Durchschnitt oft besser als diejenige von aktiven Fonds oder Mandaten.

Frage 5: Was ist ein Mandat?
Im Rahmen eines Vermögensverwaltungsmandats übergibt ein Anleger seiner Bank oder einem unabhängigen Vermögensverwalter sein Wertschriftenportfolio zur Bewirtschaftung. Jener investiert es im Rahmen der vertraglichen Vorgaben in Wertpapiere oder Anlagefonds.

Frage 6: Was ist der Vorteil von Mandaten?
Mit der Delegation entfällt für den Anleger die laufende Bewirtschaftung des Portfolios. Die NPO-Verantwortlichen können sich auf die weniger aufwendige Überwachung des Mandats konzentrieren. Zudem ist die Performancemessung sichergestellt. Mandate lohnen sich ab einem Volumen von ca. CHF 5 Mio.

Frage 7: Wo sind die Gebühren günstig?
Tarife variieren stark: Im Privatkundengeschäft sind sie meist höher als im Geschäft für Institutionen (Asset Management). Passive Mandate sind billiger als aktive. Die prozentualen Kosten sinken mit zunehmendem Vermögen. Es lohnt sich, mehrere Offerten einzuholen und hart zu verhandeln. Meist sind Pauschaltarife zu favorisieren. Bei Performance- und Transaktionsgebühren können falsche Anreize entstehen.

Frage 8: Gibt man bei Mandaten dem Vermögensverwalter nicht zu viel Freiheit?
Wichtig ist, dem Vermögensverwalter die Anlagestrategie gemäss Anlagereglement vertraglich vorzugeben. Diese enthält für jede Anlagekategorie eine Zielquote, eine taktische Bandbreite, einen Vergleichsindex sowie die Definition der zulässigen Anlagen.

Autoren

Luzius Neubert
Dr. oec. publ., CFA

Senior Investment Consultant, PPCmetrics AG

E-Mail: *luzius.neubert@ppcmetrics.ch*

Stephan Skaanes
Dr. oec. publ., CFA

Partner, PPCmetrics AG

E-Mail: *stephan.skaanes@ppcmetrics.ch*

Sara Stühlinger
MSc in Sustainable Development

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Center for Philanthropy Studies (CEPS),
Universität Basel

E-Mail: *sara.stuehlinger@unibas.ch*

Georg von Schnurbein
Prof. Dr.

Direktor des Center for Philanthropy Studies (CEPS),
Universität Basel

E-Mail: *georg.vonschnurbein@unibas.ch*

Über das CEPS

Das Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel ist ein interdisziplinäres Forschungs- und Weiterbildungsinstitut für Philanthropie und das Schweizer Stiftungswesen. Das CEPS wurde 2008 auf Initiative von SwissFoundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen, gegründet und ist ein universitärer Think Tank zum vielfältigen Themenbereich Philanthropie. Das Zentrum ist interdisziplinär ausgerichtet und arbeitet mit verschiedenen Fakultäten der Universität Basel und Forschungseinrichtungen anderer Hochschulen sowie Institutionen der Gesellschaft und der Wirtschaft zusammen.

Über PPCmetrics

Die PPCmetrics AG ist ein führendes Schweizer Beratungsunternehmen für institutionelle und private Anleger. Sie berät ihre Kunden bei der Anlage ihres Vermögens in Bezug auf die Anlagestrategie (Asset Liability Management) und deren Umsetzung durch die Anlageorganisation, die Portfoliostrukturierung (Asset Allocation) und die Auswahl von Vermögensverwaltern (Asset Manager Selection). Die PPCmetrics AG unterstützt über 200 Vorsorgeeinrichtungen (Pensionskassen, Versorgungswerke etc.), gemeinnützige Stiftungen und Family Offices/UHNWI bei der Überwachung ihrer Anlagetätigkeit (Investment Controlling). Sie bietet zudem qualitativ hochwertige Dienstleistungen im aktuariellen Bereich (Actuarial Consulting) an und ist als Pensionskassen-Expertin tätig.

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Institut der Universität Basel

Universität Basel
Steinengraben 22
4051 Basel
Schweiz

Telefon +41 61 207 23 92
Telefax +41 61 207 23 93
E-Mail *ceps@unibas.ch*

Website *www.ceps.unibas.ch*
Social Media

PPCmetrics AG
Investment & Actuarial Consulting, Controlling and Research

Badenerstrasse 6
Postfach
8021 Zürich
Schweiz

Telefon +41 44 204 31 11
Telefax +41 44 204 31 10
E-Mail ppcmetrics@ppcmetrics.ch

Website www.ppcmetrics.ch
Social Media

Publiziert: 4. Dezember 2017

Jährlich publizieren wir mehr als 40 Fachartikel zu unterschiedlichen Fragestellungen.

Artikel / Beiträge

Unsere Fachleute teilen ihr Wissen und ihre Meinungen mit der Öffentlichkeit.

Videos

Erleben Sie uns live an den diversen Tagungen, die wir mehrmals jährlich organisieren.

Tagungen

PPCmetrics AG Investment & Actuarial Consulting, Controlling and Research. **Mehr**

Webseite