

Mandate & Transparenz: Nützliche Tipps für Nonprofit-Organisationen.

Die Professionalisierung im NPO-Sektor schreitet voran. So gibt es heute zahlreiche Beratungs- und Dienstleistungsangebote für gemeinnützige Institutionen, zum Beispiel bezüglich Vermögensverwaltung, Fundraising, Revision, Buchhaltung, Immobilienverwaltung oder Organisationsberatung. Indem die Führungsgremien davon Gebrauch machen, entlasten sie sich von Aufgaben, für die ihnen die Zeit oder das Fachwissen fehlen. Bei bestimmten Honorarmodellen oder Mandatskonstellationen können allerdings falsche, für die NPO ungünstige Anreize entstehen. Was tun?

Anfang 2012 sind die erweiterten Integritäts- und Loyalitätsbestimmungen für Vorsorgeeinrichtungen in Kraft getreten (Art. 48f-I BVV 2). Wie eine Umfrage zeigt, ziehen einige Stiftungsaufsichtsbehörden diese neuen Bestimmungen als informellen Vergleichsmaßstab auch bei gemeinnützigen Stiftungen heran. Welche Massnahmen können NPO ergreifen, um die steigenden Anforderungen an Transparenz und Governance bei Mandatsvergaben zu erfüllen?

Welche Aufgaben sind delegierbar?

In einem ersten Schritt gilt es abzuklären, inwiefern eine Aufgabendelegation an Externe überhaupt zulässig ist. Noch gibt es weder im Stiftungs- noch im Vereinsrecht einen abschliessenden Katalog unübertragbarer Aufgaben oder ausdifferenzierte gesetzliche Vorgaben. Nicht an externe Dienstleister delegierbar sind gemäss Stiftungsrecht im Wesentlichen die strategische und finanzielle Führung der Stiftung, die Bestellung der Organe sowie der Erlass bzw. die Abänderung des Stiftungsstatuts. Bei Förderstiftungen sollte der Stiftungsrat insbesondere über das Anlagereglement (inkl. strategischer Vermögensstruktur, Vergleichsindizes, zulässiger Anlagen) sowie die Förderstrategie (jährliche Genehmigung der Vergabungssumme, Vergabebereiche) befinden. Unabhängig von der Rechtsform ist zu prüfen, ob eine Delegation weiterer Aufgaben durch Vereinsstatuten, Reglemente oder die Stiftungsurkunde einge-

schränkt wird. Eine detaillierte Liste von nicht delegierbaren Aufgaben ist etwa im Swiss NPO-Code festgehalten.

Praxis der Stiftungsaufsichtsbehörden

Die Aufsichtsbehörden haben dafür zu sorgen, dass das Stiftungsvermögen zweckmässig verwendet wird (Art. 84 Abs. 2 ZGB). Aufgrund der beschränkten Ressourcen können sie aber keine systematische Überprüfung der einzelnen Mandatsverhältnisse vornehmen. Eine vom Mitautor Daniel Zöbeli bei 18 kantonalen und regionalen Stiftungsaufsichtsbehörden durchgeführte schriftliche Umfrage bestätigt dies: Grundsätzlich seien die oben erwähnten BVV2-Loyalitätsbestimmungen bei gemeinnützigen Stiftungen nicht anzuwenden. Allerdings würden diese vermehrt zum Vergleich herangezogen, so besonders bei Mandatsvergaben an Stiftungsräte oder nahestehende Personen sowie bei der vorgeschriebenen Weitergabe von Retrozessionen an die Stiftung. Zunehmend werde auch Wert auf eine transparente Darstellung der Mandate im Anhang zur Jahresrechnung gelegt – insbesondere im Bereich der Vermögensanlagen. In Zeiten niedriger Anlagerenditen und geringer Ausschüttungen müsse die Kosteneffizienz der Vermögensverwaltung besonders beachtet werden. Stehen die ausgewiesenen Verwaltungskosten in einem Missverhältnis zur zweckkonformen Tätigkeit sowie der Grösse der Stiftung, nimmt die Aufsichtsbehörde die einzelnen Auftragsverhältnisse i.d.R. genauer unter die Lupe. Beurteilt werden sie insbesondere hinsichtlich Verhältnismässigkeit, Konkurrenzbedingungen und allfälligen Interessenkonflikten. Eine detaillierte Aufgliederung der Vermögensverwaltungskosten gemäss Art. 48a BVV 2 verlangen die Aufsichtsbehörden für gemeinnützige Stiftungen allerdings nicht.

Mandatsvergabe an nahestehende Personen

Besonders zu beachten sind Mandatsvergaben an Mitglieder der obersten Führungsgremien (Stiftungsrat, Ver-



Dr. oec. publ. Luzius Neubert, Senior Consultant bei PPCmetrics AG, Zürich. In dieser Funktion berät er institutionelle Investoren, insbesondere gemeinnützige Organisationen, bei ihrer Vermögensanlage (www.ppcmetrics.ch).



Dr. rer. pol. Daniel Zöbeli, Professor an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und Leiter des Instituts für Management und Innovation (www.ffhs.ch).

einsvorstand, Geschäftsleitung) sowie an nahestehende Personen (z.B. deren Lebenspartner). In diesem Fall verfolgt der künftige Mandatsträger bei der Ausübung des Mandats auch persönliche Interessen. Deshalb muss sichergestellt werden, dass die Leistungen zu marktüblichen Konditionen erbracht werden und für die NPO von Nutzen sind. Scheint die Mandatsvergabe an eine nahestehende Person unumgänglich, betrachten es die Autoren als sinnvoll, dass diese im ganzen Mandatsvergabeprozess in den Ausstand tritt und dass Konkurrenzofferten eingeholt werden. Zudem sollten Mandatsverhältnisse mit Nahestehenden im Geschäftsbericht mit Auftragnehmer und Honorarsumme erwähnt sowie begründet werden. Bei Vorsorgeeinrichtungen dürfen seit dem 1. Januar 2012 Personen, die mit der Vermögensverwaltung oder Geschäftsführung betraut sind, nicht gleichzeitig im obersten Organ vertreten sein (Art. 48h BVV 2). Es ist also Vorsorgeeinrichtungen nicht nur verboten, die Vermögensverwaltung im Mandatsverhältnis an einen Stiftungsrat zu delegieren, sondern auch, einen Vertreter der vermögensverwaltenden Bank in den Stiftungsrat zu wählen.

Vermögensvorteile und Interessenskonflikte

Bei Mandatsvergaben kann es vorkommen, dass offerierende Unternehmen bzw. Personen sich gegenüber den Entscheidungsträgern durch Einladungen und Geschenke erkenntlich zeigen und die Mandatsvergabe zu beeinflussen versuchen. Dies ist störend, weil die Mandatsvergabe so gegen das Interesse der NPO beeinflusst wird und sich Mitglieder des leitenden Organs ungerechtfertigt bereichern könnten. Dies sei anhand eines hypothetischen Beispiels illustriert: Bauunternehmer A weiss, dass die Stiftung X den Bau eines Wohnblocks plant, und er möchte den Auftrag für die Bauarbeiten gewinnen. Deshalb bietet er dem Stiftungsratspräsidenten G an, ihm im Falle einer Auftragserteilung zusätzlich dessen eigenes Einfamilienhaus zu Vorzugskonditionen zu sanieren. Stimmt der Stiftungsratspräsident einem solchen Arrangement zu, stellt er sein eigenes Interesse in den Vordergrund und behandelt dasjenige der Stiftung zweitrangig. Verhindern lässt sich dies, indem der Stiftungsrat alle Personen, die an Mandatsvergaben beteiligt sind, verpflichtet, im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit keine Vermögensvorteile entgegenzunehmen bzw. diese an die Stiftung abzuliefern. Zulässig sollten deshalb i.d.R. nur Bagatellgeschenke sein, so wie dies bei Vorsorgeeinrichtungen bereits heute gängige Praxis ist (z.B. Wert von höchstens 200 Franken pro Geschenk bzw. 1000 Franken pro Jahr und Person insgesamt). Geldgeschenke sollten gänzlich verboten werden. Geht es um Essenseinladungen, so wird seitens der Stiftungsaufsichtsbehörden oft die Grenze «was man in einem Tag essen und trinken kann» genannt.

Vermögensverwaltungsmandate

Die oben beschriebenen Interessenkonflikte können bei praktisch jeder Art von externen Mandaten auftreten. Auf einige Aspekte gilt es bei der Delegation der Vermögensverwaltung ganz besonders zu achten: Gerade bei grösseren Vermögen von mehreren Millionen Franken lohnt es sich, die Offerten beim institutionellen Geschäftsbereich der jeweiligen Bank einzuholen. Vom Privatkundengeschäft unterscheidet sich dieser dadurch, dass weniger die persönliche Beziehungspflege im Vordergrund steht. Zentral sind

vielmehr niedrige Kosten, klar definierte Anlagevorgaben und eine Performance-messung anhand von Vergleichsindizes. Zudem sind die Verantwortlichkeiten bei institutionellen Mandaten klarer zwischen Kunde und Bank aufgeteilt, da es sich um so genannt «diskretionäre» Mandate handelt, bei denen der Vermögensverwalter den Kauf einzelner Titel ohne Rücksprache mit dem Kunden vornimmt. Weiter lassen sich die Kosten substantiell senken, indem indexierte statt aktive bewirtschaftete Mandate vergeben werden. Meist empfiehlt es sich, auf erfolgsabhängige Gebühren («Performance Fees») zu verzichten. Eine systematisch höhere Rendite kann erfahrungsgemäss primär durch höhere Risiken erreicht werden. Der Vermögensverwalter erhält somit einen Anreiz, höhere Risiken einzugehen, was nicht im Sinne des Kunden ist. Dies ist nur eines von verschiedenen Problemen der Performance Fees. Im Vermögensverwaltungsgeschäft kommt es häufig vor, dass Anbieter von Anlagefonds den Banken, die diese Fonds für ihre Kunden kaufen, Provisionen («Retrozessionen», «Vertriebskommissionen») bezahlen. Damit steigen einerseits die Kosten für den Kunden, der diese Provisionen indirekt über die Fondsgebühren finanziert. Zudem wird ein falscher Anreiz für die Bank geschaffen, Fonds mit hohen Provisionen einzusetzen (statt besonders gut verwaltete Fonds). Nach der neueren bundesgerichtlichen Rechtsprechung sind Banken verpflichtet, Retrozessionen und ähnliche Provisionen dem Kunden offenzulegen und gutzuschreiben.

Transparenz wird auch geschaffen durch die Offenlegung sämtlicher Vermögensverwaltungskosten, die sehr zu begrüssen ist. Eine solche kann allerdings rasch kompliziert werden. Einfach möglich ist sie, wenn die Gebühren von der Bank separat in Rechnung gestellt werden. Schon beim durchaus üblichen Einsatz von Anlagefonds wird es komplizierter: Die dort anfallenden Gebühren wären ebenfalls in Erfahrung zu bringen und aufzuführen. Noch aufwendiger wird die Darstellung, wenn zudem Handelsgebühren von Drittbanken dargestellt werden sollen, die innerhalb von Anlagefonds anfallen. Bei Vorsorgeeinrichtungen ist ab dem Geschäftsjahr 2012 eine detaillierte Auflistung der Vermögensverwaltungskosten erforderlich. An gemeinnützige Stiftungen stellen Aufsichtsbehörden zwar weniger hohe Anforderungen, die Autoren plädieren

dennoch dafür, die entsprechenden Gebühren ebenfalls auszuweisen. Ohne den erwähnten Aufwand kann dies erreicht werden, indem die Banken bzw. Vermögensverwalter jährlich aufgefordert werden, die angefallenen Gesamtkosten («Total Expense Ratio», TER) aufzulisten.

Entschädigung von Mitgliedern leitender Organe und von Kadermitarbeitern

Wie erwähnt können bezahlte Aufträge an Stiftungsräte und Vereinsvorstände problematisch sein. Indem Entschädigungen, die an die obersten Leitungsorgane entrichtet worden sind, in der Jahresrechnung offengelegt und gegebenenfalls begründet werden, lässt sich dieser Interessenkonflikt abschwächen. Zu unterscheiden gilt es hierbei zwischen Entschädigungen für «ordentliche», organrechtliche Tätigkeiten (z.B. Funktionspauschalen und Sitzungsgelder) und für ausserordentliche Aufträge. FER 21/36 trägt diesem Umstand insofern Rechnung, als Entschädigungen und Spesen der «Mitglieder leitender Organe» im Anhang offenzulegen sind. Gemeint sind damit insbesondere Stiftungsräte und Vereinsvorstände.

Fazit

Damit externe Mandate für gemeinnützige Organisationen den gewünschten Mehrwert schaffen, sind bei der Vergabe einige Punkte zu beachten: Entschädigungen sollten marktkonform sein und nicht zu Fehlanreizen führen. Um Interessenkonflikte zu vermeiden, sollten Mandate nur in zweiter Linie an nahestehende Personen wie Stiftungsräte vergeben werden. Schliesslich lohnt es sich, die Entgegennahme von Geschenken und persönlichen Vorteilen für die Mitglieder der leitenden Organe und Kadermitarbeiter zu regeln. Dass die externen Mandate im Sinne der Organisation sind, können die verantwortlichen Stellen untermauern, indem sie externe Dienstleister sowie Honorare an leitende Organe und Kadermitglieder im Anhang zur Jahresrechnung offenlegen – damit ist FER 21/36 erfüllt. Durch ein besonders umsichtiges Vorgehen bei der Mandatsvergabe können gemeinnützige Stiftungen den tendenziell steigenden Anforderungen der Aufsichtsbehörden gerecht werden. ■■■