

PPCmetrics AG  
Investment & Actuarial Consulting,  
Controlling and Research. [www.ppcmetrics.ch](http://www.ppcmetrics.ch)



**Jahrbuch der Hilfswerke 2015**  
Analyse der Jahresrechnungen  
von spendensammelnden  
Schweizer Nonprofit-Organisationen



Investment & Actuarial Consulting, Controlling and Research

## **Annuaire des œuvres de bienfaisance 2015 :**

Analyse des comptes annuels  
d'organisations à but non lucratif  
suisses collectant des dons



Investment & Actuarial Consulting, Controlling and Research

## Management Summary

Gemeinnützige, spendensammelnde Nonprofit-Organisationen (NPOs) verfügen über finanzielle Reserven, u.a. zur Abfederung von unerwarteten Einnahmerückgängen oder von Mehrausgaben. Die vorliegende Studie untersucht 508 Nonprofit-Organisationen<sup>1</sup> im Hinblick auf die entsprechende Finanzberichterstattung, Reservenhaltung und Anlagepolitik.

### Reservenhaltung

Die Erkenntnisse zur Haltung von Finanzvermögen und Reserven lassen sich folgendermassen zusammenfassen:

- Eine typische Organisation kann mit ihrem Finanzvermögen den Betriebsaufwand 10 Monate (Median) bzw. 20 Monate (Mittelwert) lang decken. Die finanzielle Lage der einzelnen Organisationen unterscheidet sich stark voneinander.
- Die in den Bereichen „Umwelt“, „Soziales Inland“ und „Gesundheit Inland“ tätigen Organisationen sind im Durchschnitt finanziell etwas besser gestellt (Finanzvermögen deckt Betriebsaufwand von knapp über 20 Monaten) als die im Bereich „Humanitäres Ausland“ aktiven NPOs sowie die Heime (rund 15 Monate).
- Rund 57% der untersuchten Organisationen haben eine „Reservenquote 1“ (Organisationskapital in Relation zum Betriebsaufwand), die sich innerhalb der geplanten, unverbindlichen Bandbreiten der Zewo bewegt. Bei 24% liegt die Reservenquote 1 unterhalb des Minimums, bei 19% über dem Maximum. Rund 70% aller Organisationen halten die Bandbreiten der „Reservenquote 2“ ein (Organisationskapital plus Fondskapital in Relation zum Betriebsaufwand).

**Fazit: Die typische Nonprofit-Organisation steht finanziell auf sicheren Beinen. Es bestehen aber deutliche Diskrepanzen zwischen den einzelnen Organisationen. Für sämtliche Organisationen ist es zentral, dass sie ihre finanziellen Reserven bewusst steuern.**

### Finanzberichterstattung

Aus der Analyse der Finanzberichterstattung der untersuchten Hilfswerke resultieren folgende Feststellungen:

- Bei 77% aller Organisationen ist die aktuellste und vollständige Jahresrechnung auf ihrer Website einsehbar.

---

<sup>1</sup> Zewo-zertifizierte Nonprofit-Organisationen gemäss Stand Ende 2014.

- 238 von 389 Organisationen (61%) halten Wertschriften, die meisten von ihnen weisen diese auch separat aus. Gut jede fünfte Organisation (21%), die Wertschriften hält, legt offen, worin sie genau investiert ist (z.B. Obligationen, Aktien, übrige Finanzanlagen).
- 113 der untersuchten Organisationen (29%) halten Immobilien. Diese dienen überwiegend operativen Zwecken (z.B. bei Heimen).
- Bei 3 von insgesamt 238 Organisationen, die Wertschriften halten, ist das Anlagereglement auf ihrer Internetseite verfügbar.
- Die wenigsten Organisationen weisen Angaben zu den Anlagerenditen oder den Vermögensverwaltungskosten aus.

**Fazit: Spendensammelnde Nonprofit-Organisationen sind im Vergleich mit anderen gemeinnützigen Organisationen bereits heute relativ transparent. Verbesserungsmöglichkeiten bestehen bei der Offenlegung von Anlagerenditen und Vermögensverwaltungskosten sowie im Hinblick auf die Publikation des Anlagereglements.**

## Anlagepolitik

- Das Finanzvermögen der untersuchten Organisationen gliedert sich im Durchschnitt in 66% liquide Mittel, 23% Wertschriften und 12% Immobilien (Werte gerundet).
- 83% aller Heime halten Immobilien. Umweltorganisationen halten doppelt so häufig Immobilien (48%) wie Organisationen aus den übrigen drei Tätigkeitsbereichen (18% bis 23%).
- Bei den Organisationen, die ihre Wertschriften detailliert offenlegen, sind diese knapp zur Hälfte (45%) in Obligationen investiert, zu rund 35% in Aktien und zu 20% in weitere Finanzanlagen.

**Fazit: Die untersuchten Organisationen halten einen hohen Anteil an liquiden Mitteln. Deshalb ist es wichtig, dass Negativzinsen möglichst vermieden werden. Eine Erhöhung des Anlagerisikos ist nur dann in Erwägung zu ziehen, wenn die entsprechende Risikofähigkeit vorhanden ist.**

## Management Summary (français)

Les organisations à but non lucratif collectant des dons disposent de réserves financières permettant de compenser des pertes de revenus imprévues ou des dépenses supplémentaires. Cette étude analyse 508 organisations à but non lucratif<sup>2</sup> sur la base de leur rapport financier, de leur gestion des réserves et de leur politique de placement.

### Gestion des réserves

Les conclusions liées à la gestion des actifs financiers et des réserves sont les suivantes:

- Une organisation classique peut couvrir ses charges d'exploitation pour une période de 10 mois (médiane) à 20 mois (moyenne) à l'aide de ses actifs financiers. La situation financière de chaque organisation diffère fortement.
- Les organisations dans les domaines d'activité « environnementale », « aide sociale Suisse » et « santé Suisse » se trouvent, en moyenne, dans une situation financière plus confortable (les actifs financiers couvrent les charges d'exploitations pour un peu plus de 20 mois) que celles dans le domaine d'activité « aide humanitaire à l'étranger » et les foyers (env. 15 mois).
- Environ 57% des organisations analysées ont un « taux de réserves 1 » (capital de l'organisation par rapport aux charges d'exploitation) respectant les limites non contraignantes de la Zewo. 24% ont un taux de réserves 1 en dessous de la limite minimale et 19% ont un taux de réserves 1 au-dessus de la limite maximale. Environ 70% des organisations respectent les limites du « taux de réserves 2 » (capital de l'organisation + capital des fonds par rapport aux charges d'exploitation).

**Conclusion: Une organisation à but non lucratif classique dispose d'une solide base financière. Cependant, la situation financière de chaque organisation diffère fortement. L'objectif principal d'une organisation est de gérer ses réserves consciemment.**

### Rapports financiers

Les résultats de l'analyse des rapports financiers des organisations à but non lucratif sont les suivants:

- 77% des organisations mettent à disposition sur internet le bilan annuel complet le plus récent.
- 238 des 389 organisations (61%) détiennent des titres qu'ils publient, pour la plupart, séparément. 21% des organisations détenant des titres présente leur structure des placements (par ex. obligations, actions, autres placements).

---

<sup>2</sup> organisations à but non lucratif certifiées par Zewo (fin 2014)

- 113 organisations (29%) détiennent des biens immobiliers à des fins opérationnelles (par ex. les foyers).
- 3 des 238 organisations détenant des titres mettent à disposition leur règlement de placement sur internet.
- Très peu d'organisations publient le rendement de leurs placements et/ou les frais de gestion de fortune.

**Conclusion: Les organisations à but non lucratif collectant des dons sont relativement transparentes. Néanmoins, nous voyons des améliorations possibles en ce qui concerne la publication du rendement des placements, des frais de gestion de fortune ainsi que du règlement de placement.**

### Politique de placement

- En moyenne, la répartition des actifs financiers des organisations analysées se présente comme suit : 66% de liquidités, 23% de titres et 12% d'immobilier.
- 83% des foyers détiennent des biens immobiliers. Les organisations environnementales détiennent 2 fois plus d'immobilier (48%) que les organisations d'autres domaines (entre 18 et 23%).
- Les organisations publiant leur structure des placements détiennent en moyenne 45% d'obligations, 35% d'actions et 20% d'autres placements.

**Conclusion: Les organisations analysées détiennent une grande part de liquidités. Pour cette raison il est important d'éviter autant que possible les taux d'intérêts négatifs. Une augmentation du risque des placements ne doit être considérée que dans le cas où la tolérance au risque le permet.**

## Inhalt

<b>Management Summary .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Finanzberichterstattung .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Reservenhaltung .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Anlagepolitik.....</b>	<b>16</b>
<b>5. Fazit .....</b>	<b>19</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>21</b>
<b>Autoren .....</b>	<b>22</b>



# 1. Einleitung

## Ausgangslage

Um eine finanzielle Durststrecke zu überstehen, sind operativ tätige gemeinnützige Organisationen (z.B. Gesundheitsligen, Organisationen aus der Entwicklungszusammenarbeit oder Heimbetriebe) auf Reserven angewiesen. Diese werden z.B. als Kontoguthaben, Festgelder oder in Form von Immobilien sowie Wertschriften gehalten.

## Forschungsfragen

Für insgesamt 508 Organisationen<sup>3</sup> haben die Autoren Folgendes untersucht:

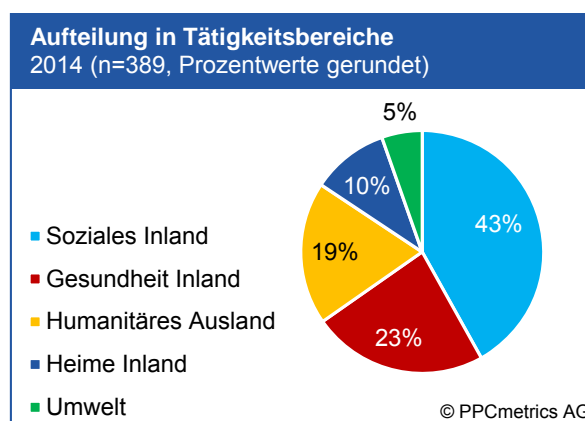
- **Welche Finanzinformationen** legen die Organisationen in ihrer Jahresrechnung offen?
- **Über wie viel Reserven** verfügen die Organisationen im Verhältnis zu ihren jährlichen Aufwendungen?
- **Wie ist das Vermögen angelegt?**

## Untersuchte Organisationen

Die vorliegende Studie basiert auf einer Grundgesamtheit von 508 Zewo-zertifizierten Nonprofit-Organisationen (Stand: 31.12.2014). Bei 389 dieser Organisationen (77%) sind die vollständigen Jahresrechnungen im Internet verfügbar. Gesamthaft hatten sie eine Bilanzsumme von rund CHF 3.4 Mrd. und tätigten im Jahr 2014 Aufwendungen von CHF 2.8 Mrd. Je nach untersuchter Fragestellung ist die Zahl der Organisationen reduziert, da die Jahresrechnungen teilweise nicht alle relevanten Informationen enthalten.

<sup>3</sup> Untersucht wurden die von der Stiftung Zewo zertifizierten Organisationen (Stand 31.12.2014)

Die untersuchten Organisationen teilen sich folgendermassen auf verschiedene Tätigkeitsbereiche auf:



## Definition Tätigkeitsbereiche

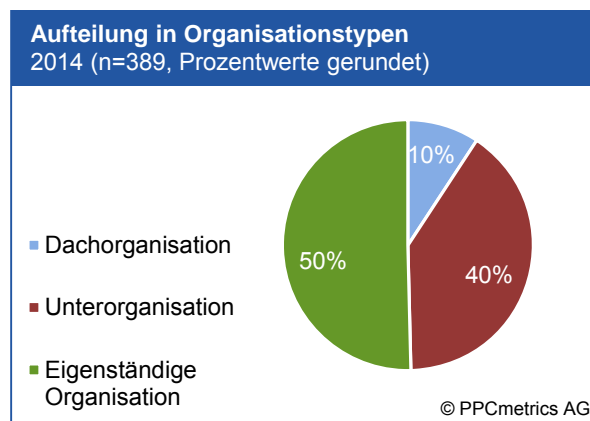
Die Definition der Tätigkeitsbereiche orientiert sich an einer Studie der Stiftung Zewo („Kennzahlen und Benchmarks für Hilfswerke“, 2015), wobei die Zuweisung durch die Autoren vorgenommen wurde.

<i>Soziales Inland</i>	<i>z.B. Familienunterstützung, Jugend, Alter</i>
<i>Gesundheit Inland</i>	<i>z.B. Rotes Kreuz, Suchthilfe</i>
<i>Humanitäres Ausland</i>	<i>z.B. Entwicklungszusammenarbeit, Nothilfe</i>
<i>Heime Inland</i>	<i>z.B. Wohnheime und Werkstätten (IVSE-Einrichtungen<sup>4</sup>)</i>
<i>Umwelt</i>	<i>z.B. Natur-, Umwelt-, Arten- und Heimatschutz</i>

<sup>4</sup> Interkantonale Vereinbarung für Soziale Einrichtungen

Zahlreiche Organisationen können keinem einzelnen Tätigkeitsbereich zugeordnet werden. Diese wurden diesen dem Bereich zugewiesen, der bei ihnen dominiert.

Bei der grossen Mehrheit der untersuchten Organisationen handelt es sich entweder um eigenständige Organisationen (50%) oder um kantonale bzw. regionale Unterorganisationen (40%). Knapp 10% sind Dachorganisationen, d.h. fassen unter ihrem Dach mehrere Unterorganisationen zusammen.



## Fokus der Studie

Die vorliegende Analyse baut auf der Studie der Stiftung Zewo („Kennzahlen und Benchmarks für Hilfswerke“, 2015) auf, legt aber ihren Fokus auf die Höhe und Anlage des Vermögens sowie die Finanzberichterstattung und enthält in diesen Bereichen noch genauere Informationen. Sie nimmt eine Aussensicht ein und verwendet ausschliesslich öffentliche, d.h. im Internet verfügbare Informationen.

Teilweise werden leicht andere Definitionen als in der Studie der Stiftung Zewo verwendet: Z.B. wird die Reservenquote in % des Betriebsauf-

wandes und nicht der Gesamtausgaben berechnet. Die Autoren definieren den Betriebsaufwand als Gesamtaufwand abzüglich des Finanzaufwandes, da letzterer auch Wertschriftenverluste enthalten kann.

## Reglemente der Zewo

Das aktuell gültige Zewo-Gütesiegelreglement<sup>5</sup> aus dem Jahr 2002 enthält keine spezifischen Anforderungen an die Reservenhaltung und die Anlagepolitik. Bezüglich der Finanzberichterstattung sind eine aussagekräftige Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER und ein Jahresbericht vorgeschrieben. Eine Publikationspflicht besteht nicht.

Die neuen, sich noch in Vernehmlassung befindlichen Zewo-Standards<sup>6</sup>, die das Gütesiegelreglement ablösen sollen, sehen in den genannten Bereichen hingegen detailliertere Empfehlungen bzw. Anforderungen vor. Auf diese wird in den nachfolgenden Kapiteln eingegangen.

<sup>5</sup> Im Internet ist dieses unter <https://www.zewo.ch/Dokumente/Reglemente-zur-Zewo-Zertifizierung/Gutesiegelreglement.pdf> abrufbar (Abrufdatum 05.11.2015)

<sup>6</sup> Die neuen, noch provisorischen Zewo-Standards sind im Internet unter folgender Adresse abrufbar: [www.zewo.ch/fur-hilfswerke/standards/21-neue-zewo-standards](http://www.zewo.ch/fur-hilfswerke/standards/21-neue-zewo-standards) (Abrufdatum: 05.11.2015)

## 2. Finanzberichterstattung

Zewo-zertifizierte Organisationen waren auch bisher verpflichtet, ihre Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER 21 zu führen und werden dies auch weiterhin sein (Art. 11, Abs. 3 Gütesiegelreglement bzw. neuer Zewo-Standard 13). Nicht verbindlich vorgeschrieben ist hingegen eine Publikation im Internet (neuer Zewo-Standard 12b).

### Jahresrechnung zumeist im Internet

Im Geschäftsjahr 2014 (bzw. 2013/14) haben 389 von 508 Organisationen (77%) ihre vollständige Jahresrechnung im Internet – zumeist im PDF-Format – veröffentlicht. Auch bei kleineren Organisationen ist dies üblich. Eine eigene Internetseite haben im Übrigen praktisch alle untersuchten Organisationen.

### Unterschiedlicher Detaillierungsgrad

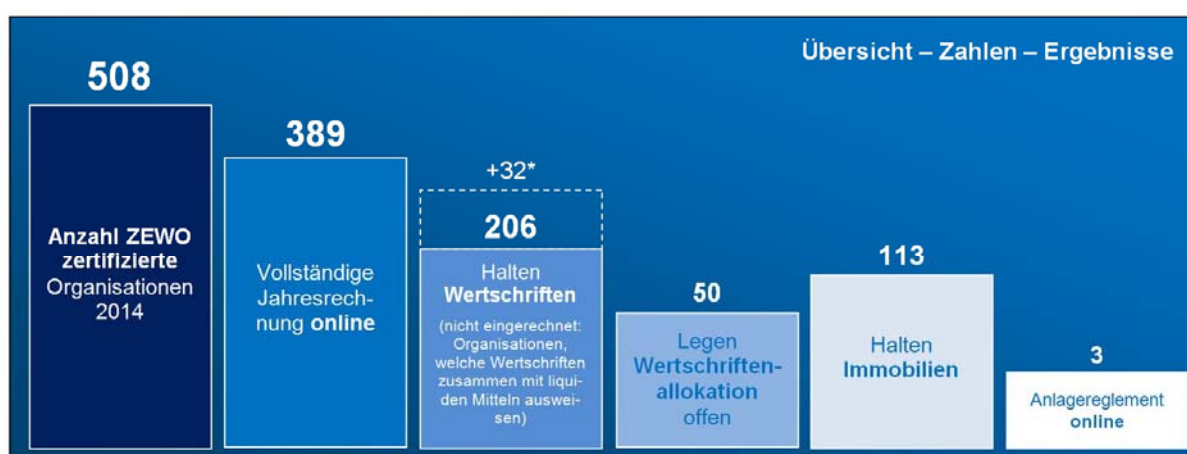
Der Detaillierungsgrad der Berichterstattung über das Finanz- und Immobilienvermögen (nach-

folgend: „Finanzvermögen“) ist bei den untersuchten Organisationen sehr unterschiedlich: Während einzelne Organisationen lediglich eine Position „Liquide Mittel und Wertschriften“ in der Bilanz aufführen, geben andere die genauen Anteile von liquiden Mitteln, Obligationen, Aktien, sonstigen Finanzanlagen sowie Immobilien an.

### Wertschriften als Reserve – Immobilien für operative Zwecke

238 von 389 Organisationen halten Wertschriften (61%). Von diesen weisen 206 die Wertschriften separat aus (87%). Gut jede fünfte Organisation (50 von 238), die über Wertschriften verfügt, legt offen, worin sie investiert ist (z.B. Obligationen, Aktien, übrige Finanzanlagen).

Immobilien halten 113 aller untersuchten Organisationen (29%). Die Analyse zeigt, dass diese überwiegend operativen Zwecken dienen (z.B. bei Heimen).



\*weisen Wertschriften zusammen mit liquiden Mitteln aus

## Anlagereglement ab 2 Mio. Franken

Selten im Internet verfügbar ist ein eventuell bestehendes Anlagereglement. Gemäss unserer Erhebung stellen 3 von insgesamt 238 Organisationen, die Wertschriften halten, das Anlagereglement auf der Internetseite zur Verfügung. Nicht eruieren lässt sich, wie viele Organisationen über ein Anlagereglement verfügen.

Gemäss dem geplanten Zewo-Standard 15 müssen Organisationen, bei denen die Summe von Finanzanlagen und Renditeliegenschaften den Betrag von CHF 2 Mio. übersteigt, neu ein Anlagereglement erlassen.

## Keine Angaben zu Rendite und Vermögensverwaltungskosten

Die Durchsicht der Jahresrechnungen zeigte ferner, dass zumeist keine Angaben zur Anlagerendite gemacht werden.<sup>7</sup> Auch die Vermögensverwaltungskosten werden bei den wenigsten Organisationen angegeben. Damit unterscheiden sich Nonprofit-Organisationen von Pensionskassen, bei denen dies üblich bzw. vorgeschrieben ist. (Weisung W – 02/2013 der Oberaufsichtskommission Berufliche Vorsorge, OAK).

---

<sup>7</sup> Die Anlagerendite eines Jahres entspricht vereinfacht der Summe von Kapitalgewinnen, Zins- und Dividendenerträgen abzüglich Gebühren, dividiert durch das Anfangsvermögen.

### 3. Reservenhaltung

Eine typische Nonprofit-Organisation hat gewisse Fixkosten (z.B. Löhne, Mieten) und lebt primär von Spenden, staatlichen Beiträgen und Dienstleistungserträgen. Um Einnahmenschwankungen auszugleichen oder unerwartete Ausgaben abzufedern, ist sie auf finanzielle Reserven (Organisationskapital, evtl. Fondskapital) bzw. auf Finanzvermögen angewiesen.

#### Definition „Finanzvermögen“

Als Finanzvermögen wird in der vorliegenden Studie die Summe folgender Aktiven bezeichnet (s. Grafik rechts):

- Liquide Mittel (Kontoguthaben, Festgelder, etc.)
- Wertschriften (Obligationen, Aktien, Anlagefonds, etc.)
- Immobilien (operative Liegenschaften, Renditeliegenschaften, Immobilienfonds)
- Weitere Finanzanlagen (Alternative Anlagen, nicht kotierte Beteiligungen, Aktivhypotheken, etc.).

Daneben halten praktisch alle Organisationen weiteres operatives Umlauf- oder Anlagevermögen.

Anhand der vorliegenden Angaben konnte nicht zwischen operativ verwendeten Immobilien und Renditeliegenschaften unterschieden werden. Auch die sogenannten weiteren Finanzanlagen sind häufig nicht näher spezifiziert.

#### Durchschnittliche Bilanz

Die durchschnittliche Bilanz der 389 untersuchten Nonprofit-Organisationen präsentiert sich wie folgt (gleichgewichteter Mittelwert):

Aktiven		Passiven	
Liquide Mittel	54%	Fremdkapital	22%
Aktien	5%	Fondskapital	20%
Obligationen	10%	Organisationskapital	58%
Immobilien	9%		
Weitere Finanzanlagen	2%		
Operatives Umlauf- und Anlagevermögen	20%		

n=389 | © PPCmetrics AG

**Hinweise:** Die Aufteilung der Wertschriften in Aktien und Obligationen wurde anhand der Aufteilung von jenen 50 Organisationen berechnet, welche die genaue Wertschriftenallokation offenlegen.

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 bilanziert. 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 54% ihres Vermögens in Form von liquiden Mitteln (Bargeld, Kontoguthaben, Geldmarktanlagen), 17% als Wertschriften (5% Aktien, 10% Obligationen, 2%

weitere Finanzanlagen) und 9% in Immobilien. Im Durchschnitt beträgt das Finanzvermögen 80% der Bilanzsumme. Dieser Anteil ist relativ hoch, weil NPOs in aller Regel Dienstleistungsbetriebe sind und mit insgesamt 20% nur über wenig operatives Umlauf- und Anlagevermögen verfügen.

### Organisations-, Fonds- und Fremdkapital

Auf der Passivseite der Bilanz dominiert mit 58% 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 (20% 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).<sup>8</sup>

Auch Fremdkapital (d.h. rückzahlbare Schulden) machen mit 22% nur einen geringen Teil der Passiven aus. Meist handelt es sich dabei um operative Verbindlichkeiten (z.B. transitorische Passiven, Kreditoren) oder um Hypotheken. Betriebskredite sind bei NPO hingegen kaum verbreitet. Im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen bringen diese steuerlich keinen Vorteil. Zudem bestehen wenige Sicherheiten und die Amortisation z.B. durch Spenden gilt aus Bankenperspektive als relativ unsicher.

### Wie lange überlebt eine Organisation ohne Einnahmen?

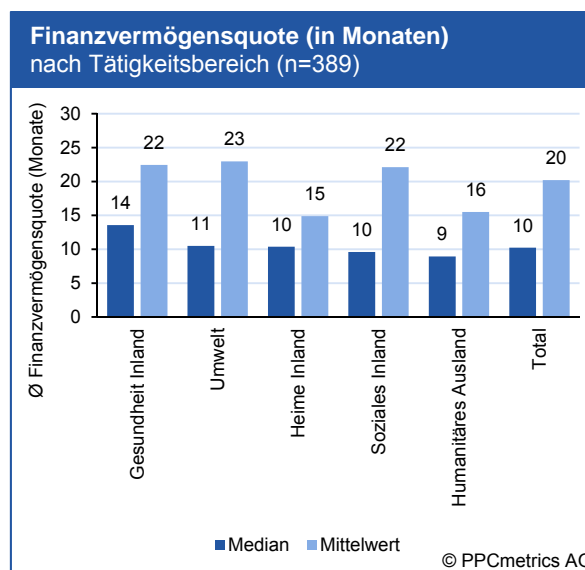
Um die Höhe des Finanzvermögens zwischen Organisationen vergleichbar zu machen, haben die Autoren die folgende hypothetische Frage untersucht: „Wie lange reicht das Finanzvermögen (liquide Mittel, Wertschriften, Immobilien und weitere Finanzanlagen), um die betrieblichen Ausgaben zu decken, wenn die Einnahmen vollständig ausbleiben sollten?“

Diese Kennzahl bezeichnen die Autoren als Finanzvermögensquote. Sie wird wie folgt berechnet:

$$\text{Finanzvermögensquote} = \frac{\text{Finanzvermögen}}{\text{Betriebsaufwand}} \times 12 \text{ Monate}$$

### Stark variierende finanzielle Lage

Die typische Zewo-zertifizierte Organisation kann mit ihrem Finanzvermögen den Betriebsaufwand rund 10 Monate lang decken (Median). Allerdings unterscheidet sich die finanzielle Lage der einzelnen Organisationen stark voneinander:

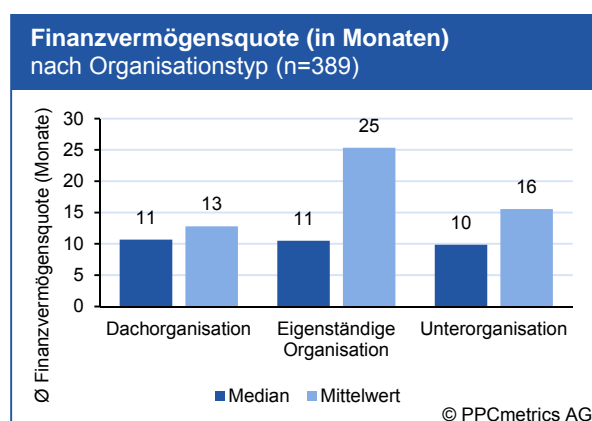


<sup>8</sup> Vgl. dazu Zöbeli/Schmitz (2015), S. 79.

Einzelne Organisationen betrachten sich selbst eher als spendensammelnde Förderstiftungen (hohe Finanzvermögensquote), während andere mit ihrem Finanzvermögen – freiwillig oder unfreiwillig – kaum die Ausgaben der kommenden Monate decken können.

Demgegenüber sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Tätigkeitsbereichen eher moderat. Die in den Bereichen „Umwelt“, „Soziales Inland“ und „Gesundheit Inland“ tätigen Organisationen sind im Durchschnitt finanziell etwas besser gestellt (Mittelwert über 20 Monate) als die im Bereich „Humanitäres Ausland“ tätigen NPOs sowie die Heime (Mittelwert 16 bzw. 15 Monate).

Zu berücksichtigen ist zudem, dass die Lage der Heime mit der Finanzvermögensquote tendenziell zu optimistisch dargestellt wird, weil die Immobilien sehr tätigkeitsspezifisch sind und im Krisenfall nur beschränkt veräussert oder mit Hypotheken belastet werden können. Ihre Funktion als finanzielles Polster ist somit beschränkt.



Die eigenständigen Organisationen sind etwas besser gestellt (Mittelwert rund 25 Monate) als Dach- oder Unterorganisationen (Mittelwert 13 bzw. 16 Monate). Die Mediane sind allerdings

praktisch identisch. Zu untersuchen wäre allenfalls, über wie viel Finanzvermögen Dach- und Unterorganisationen in einer konsolidierten Sicht verfügen.

## Zewo-Empfehlungen zu den Reserven

Organisationen mit Finanzvermögen verfügen auf der Passivseite ihrer Bilanz über einen entsprechenden Bestand an zweckgebundenem Fondskapital und an frei verfügbarem Organisationskapital. Um deren Höhe zu beurteilen, orientieren sich die Autoren an den Kennzahlen der Reservenquote 1 bzw. 2:<sup>9</sup>

Reservenquote 1

$$= \frac{\text{Organisationskapital}}{\text{Betriebsaufwand}} \times 12 \text{ Monate}$$

Reservenquote 2

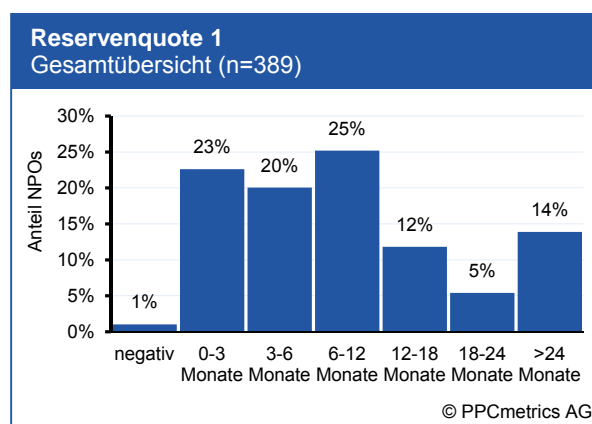
$$= \frac{\text{Organisationskapital} + \text{Fondskapital}}{\text{Betriebsaufwand}} \times 12 \text{ Monate}$$

Gemäss Entwurf der neuen Zewo-Standards sollte die Reservenquote 1 (nur Organisationskapital) zwischen 3 und 18 Monaten liegen. Die Reservenquote 2 (Fonds- und Organisationskapital) sollte zwischen 3 und 24 Monaten liegen. Sind diese Bandbreiten nicht eingehalten, obliegt es der Organisation, angemessene Reservenziele aus ihrer Sicht zu formulieren (Entwurf Zewo-Standard 11). Die vorgesehenen Zewo-Bandbreiten sind also nicht bindend.

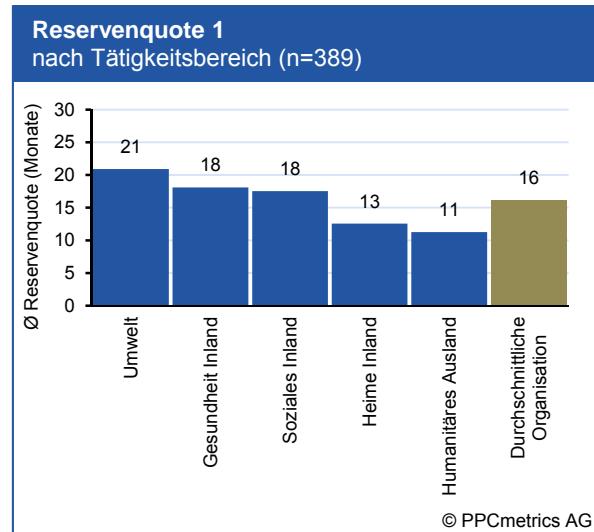
<sup>9</sup> Im Gegensatz zur Zewo dividieren die Autoren zur Berechnung nicht durch die Gesamtausgaben, sondern durch den betrieblichen Aufwand (Grund: Der Finanzaufwand enthält als Differenz zwischen Betriebs- und Gesamtaufwand je nach Jahr auch Anlageverluste, welche die Aussagekraft der Reservenquote verzerren können.)

## 57% der Organisationen erfüllen die Reservenempfehlung der Zewo

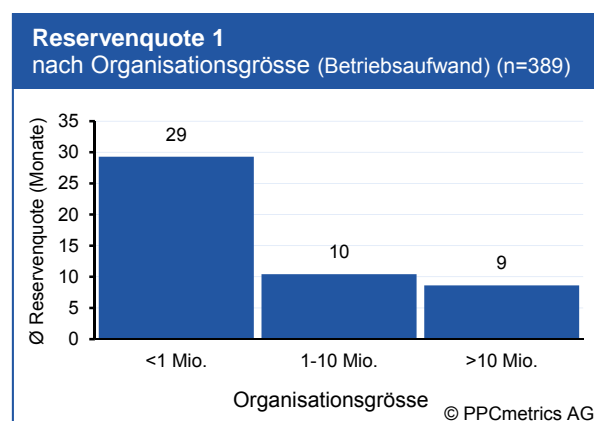
Rund 57% der untersuchten Organisationen haben eine Reservenquote 1, die sich innerhalb der Bandbreiten der Zewo bewegt. Bei 24% unterschreitet die Kennzahl die minimale Höhe von 3 Monaten, bei 19% deckt das Organisationskapital den Betriebsaufwand von mehr als 18 Monaten. Bei 1% der Organisationen ist die Reservenquote 1 negativ (negatives Organisationskapital).



Die durchschnittliche Organisation weist eine Reservenquote 1 in der Höhe von 16 Monaten aus. Analog zur Finanzvermögensquote zeigt sich, dass die im Bereich „Humanitäres Ausland“ tätigen NPOs und Heime finanziell weniger gut gestellt sind als die (übrigen) im Inland tätigen Organisationen.



Im Vergleich finanziell besser gestellt ist die durchschnittliche kleine Organisation mit einem Betriebsaufwand von unter CHF 1 Mio. (durchschnittliche Reservenquote 1 = 29 Monate). Demgegenüber haben mittlere und grössere Organisationen eine durchschnittliche Reservenquote 1 von unter 12 Monaten. Dies gilt nicht nur bei Betrachtung des Durchschnittswertes, sondern auch für den Median (nicht in Grafik ersichtlich).



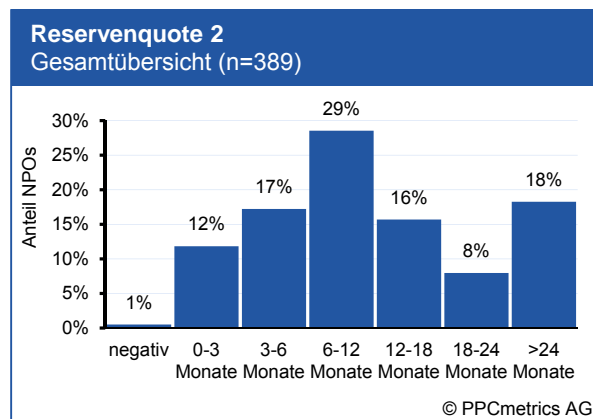
Analog zur Finanzvermögensquote gilt auch bezüglich der Reservenquote, dass die Ausreisser nach oben stärker ins Gewicht fallen als diejeni-



gen nach unten. Die Mittelwerte sind somit nach oben verzerrt.

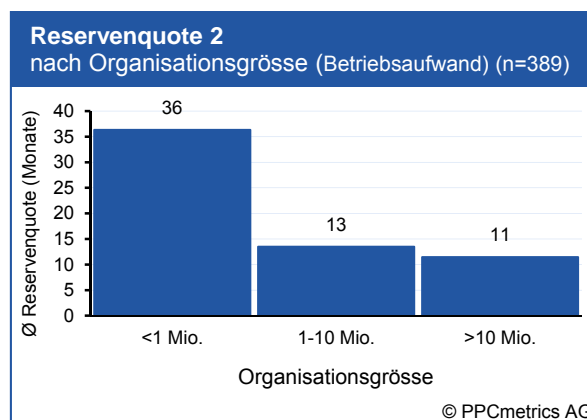
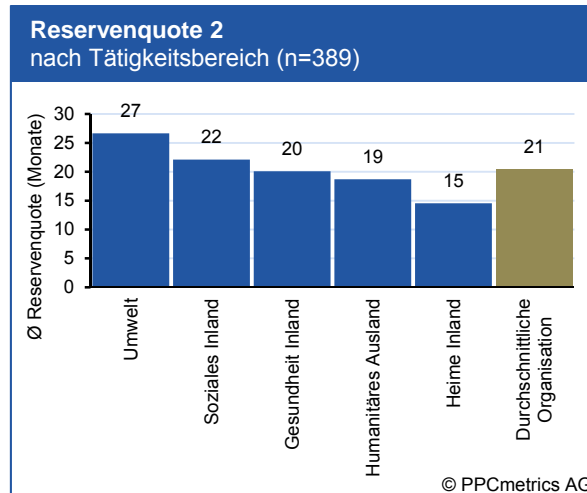
## Reservenquote 1 vs. Reservenquote 2

Die Reservenquote 2 stellt die Reservensituation optimistischer dar, als sie tatsächlich ist, weil auch zweckgebundenes Kapital berücksichtigt wird. Dieses stammt beispielsweise aus Legaten mit spezifischer Zweckbindung oder aus Fundraising-Kampagnen und kann nur bedingt zur Deckung operativer Risiken verwendet werden. Als Risikopuffer sind sie deshalb nur beschränkt verwendbar.



Rund 13% aller Organisationen unterschreiten die von der Zewo definierte minimale Reservenquote 2 von 3 Monaten. Bei 18% der Organisationen liegt die Reservenquote über dem Maximum von 24 Monaten. Somit halten rund 70% der Organisationen die Bandbreiten der Reservenquote 2 ein.

Die Auswertung bezüglich der Reservenquote 2 bestätigt die Erkenntnisse aus der Analyse zur Reservenquote 1: Durchschnittlich sind kleine und im Inland tätige Organisationen (ausser Heime) finanziell besser gestellt.



## Pro und contra Reservenhaltung

Für den Aufbau von Reserven sprechen u.a. die folgenden Argumente, wobei diese je nach Organisation mehr oder weniger stark ins Gewicht fallen:<sup>10</sup>

- Finanzierung von Anlagevermögen (z.B. Immobilien bei Heimen)
- Liquiditätsstand schwankt übers Jahr (z.B. wegen Weihnachtsspenden)
- Puffer für operative Risiken
- Gegenposition zu zweckgebundenen Spenden und noch nicht vollständig ausgegebenen zweckgebundenen Legaten

<sup>10</sup> Vgl. dazu auch Gmür/Ziegerer (2015)

- Mögliche Vorfinanzierung von (Nothilfe-)Projekten
- Aufbau eines Ertragssubstrats
- Abbau von Reserven ist deutlich einfacher als Aufbau

Gegen das Halten von Reserven sprechen die häufig angewandten Maximalvorgaben seitens der Geldgeber (z.B. öffentliche Hand), die Verzögerung, mit der die Spenden aufgrund der Reservenhaltung ihrem eigentlichen Zweck zugeführt werden und der Aufwand sowie das Risiko,

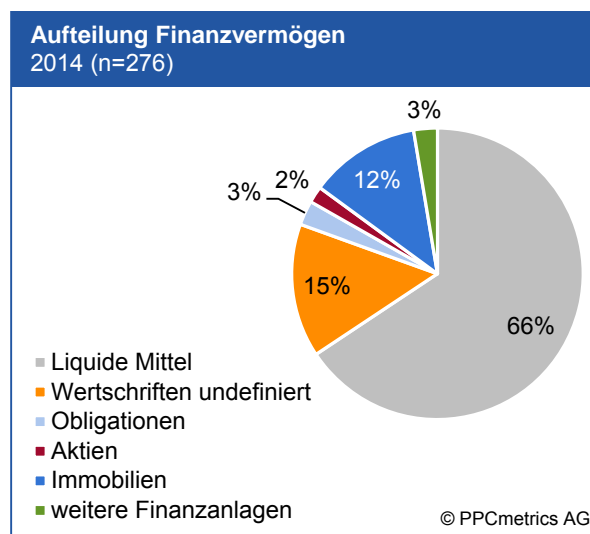
die mit der Vermögensbewirtschaftung verbunden sind.

Das aktuelle Tiefzinsniveau ist hingegen nach Ansicht der Autoren kein Argument gegen die Vermögens- bzw. Reservenhaltung, solange die Teuerung rückläufig ist (Deflation) und deshalb die Kaufkraft des Vermögens selbst bei Null- oder leichter Negativverzinsung laufend zunimmt.

## 4. Anlagepolitik

### Gliederung des Finanzvermögens

Das Finanzvermögen der untersuchten Organisationen gliedert sich auf in 66% liquide Mittel, 15% Wertschriften (nicht genauer definiert), 3% Obligationen, 2% Aktien, 12% Immobilien und 3% weitere Finanzanlagen (gleichgewichteter Durchschnitt).



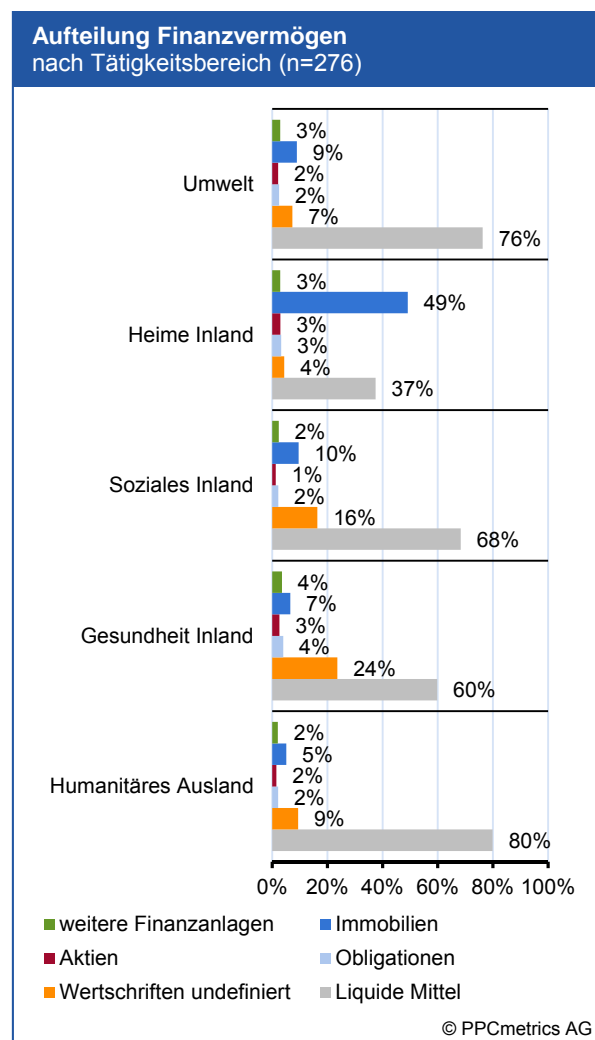
**Hinweis:** Jene 32 Organisationen, die liquide Mittel gemischt mit Wertschriften ausweisen, wurden vernachlässigt. Zusätzlich sei zu erwähnen, dass bei dieser Auswertung die Anzahl Organisationen mit 276 deutlich über n=206 („halten Wertschriften“, vgl. S. 8) liegt. Grund dafür sind die Organisationen, welche keine Wertschriften, dafür aber Immobilien halten.

Dass der Anteil an liquiden Mitteln relativ hoch ist, erstaunt nicht, da diese in vielen Fällen operativen Charakter haben und erfahrungsgemäss gegen Ende Jahr eher ansteigen. Auch bei den Immobilien handelt es sich häufig um operative Liegenschaften, z.B. von Heimbetrieben.

Rückschlüsse auf eine eventuelle Anlagestrategie (strategische Vermögensaufteilung des nicht-operativen Teils des Finanzvermögens) sind aus den analysierten Jahresrechnungen nur be-

schränkt zu ziehen, da ein beträchtlicher Teil der Organisationen die Aufteilung der Wertschriften nicht näher deklariert.

Dennoch können je nach Tätigkeitsbereich gewisse Unterschiede festgestellt werden: Auffällig, aber nicht unerwartet ist, dass die Immobilienquote von Heimen mit 49% um ein vielfaches höher ist als bei anderen Tätigkeitsbereichen (2 bis 10%).

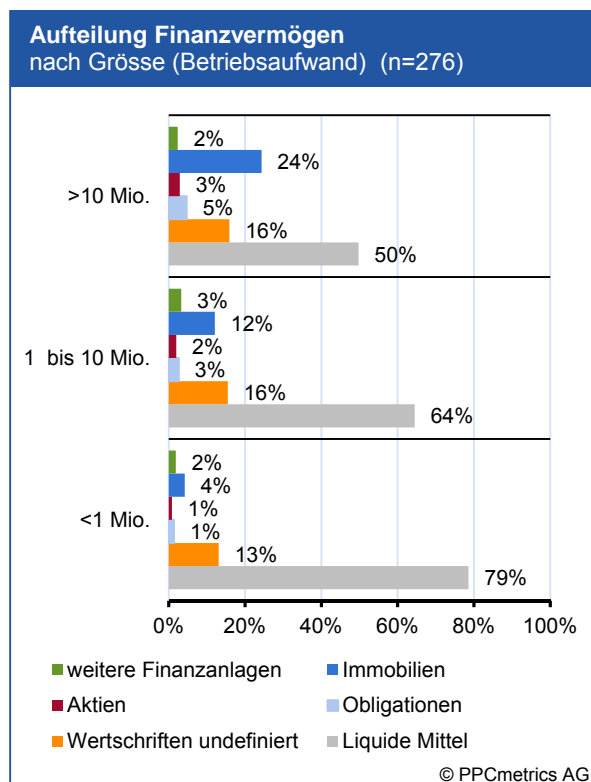


Nicht alle Tätigkeitsbereiche sind ähnlich transparent, was die Aufgliederung der Wertschriften betrifft. Organisationen aus den inländischen

Bereichen „Soziales“ und „Gesundheit“ weisen überdurchschnittlich häufig Wertschriften aus, ohne die genaue Allokation offenzulegen.

### Grosse Organisationen mit leicht mehr Wertschriften

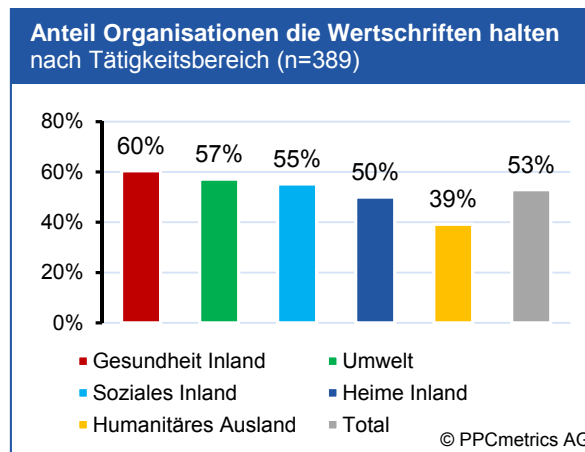
Untersucht man die Frage nach der Vermögensaufteilung in Bezug auf die Grösse der Organisationen, ergibt sich folgendes Bild: Kleinere Organisationen (jährlicher Betriebsaufwand unter CHF 1 Mio.) haben einen Wertschriftenanteil von insgesamt 15%, bei mittleren Organisationen (Betriebsaufwand CHF 1 bis 10 Mio.) liegt dieser Anteil bei 21% und bei grossen Organisationen (Betriebsaufwand über CHF 10 Mio.) beträgt der Anteil 24%.



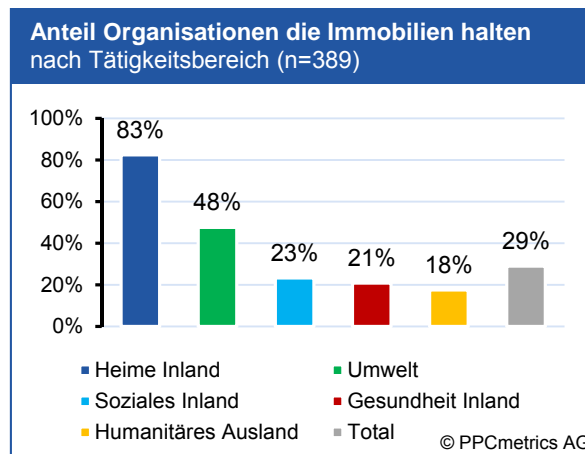
Erwähnenswert ist zudem, dass vor allem mittlere und grössere Organisationen Immobilien hal-

ten (Anteil von 12% bzw. 24% im Gegensatz zu 4% bei kleineren NPOs).

### Im Ausland tätige Organisationen haben seltener Wertschriften



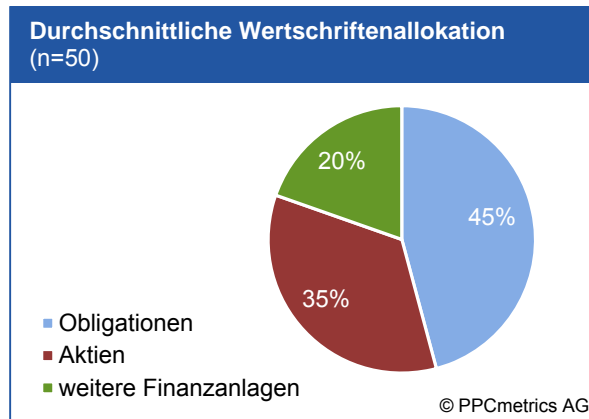
Je nach Tätigkeitsbereich liegt der Anteil an Organisationen, die Wertschriften halten, zwischen 39% (Humanitäres Ausland) und 60% (Gesundheit Inland).



Über vier Fünftel (83%) aller Heim-Organisationen halten Immobilien. In den anderen Tätigkeitsfeldern sind Liegenschaften deutlich weniger verbreitet. NPOs aus der Kategorie „Umwelt“ halten jedoch immer noch mehr als doppelt so häufig Immobilien (48%) wie Organisationen aus

den übrigen drei Tätigkeitsbereichen (18% bis 23%). Dies liegt unter anderem daran, dass sich in diesem Bereich auch Heimatschutzorganisationen befinden, welche bspw. ältere Häuser erwerben und renovieren.

### Worin sind Wertschriften investiert?



Bei Organisationen, die dies offenlegen, sind die Wertschriften knapp zur Hälfte (45%) in Obligationen investiert, zu 35% in Aktien und zu 20%

in weitere Finanzanlagen. Bei letzteren handelt es sich meist um nicht näher spezifizierte Anlagefonds, strukturierte Produkte, alternative Anlagen oder auch um Beteiligungen, die aus operativen Gründen eingegangen wurden.

Bezüglich des Anlagerisikos ist die typische Wertschriftenallokation einer Schweizer NPO mit derjenigen einer Schweizer Pensionskasse zu vergleichen (durchschnittliche Aktienquote von 30% per 31.12.2014 gemäss Erhebung PPCmetrics). Anzuführen ist jedoch, dass der hohe Liquiditätsanteil bei NPOs, welcher im Durchschnitt die Wertschriftenquote deutlich übersteigt, das gesamte Anlagerisiko von NPOs stark reduziert. Insgesamt investieren Nonprofit-Organisationen ihr Vermögen deutlich vorsichtiger als Pensionskassen.

## 5. Fazit

Die meisten gemeinnützigen, spendensammelnden Nonprofit-Organisationen verfügen über finanzielle Reserven.

In ihren neu geplanten Standards gibt die Zewo unverbindliche Empfehlungen zur Reservenhöhe ab und schreibt vor, dass Organisationen mit Wertschriften und Renditeliegenschaften im Wert von mehr als CHF 2 Mio. ein Anlagereglement erlassen müssen.

Wie NPOs ihre Finanzberichterstattung, Reservenhöhe und Anlagepolitik ausgestalten, ist deshalb von grossem Interesse.

### Mögliche Ursachen für Unterschiede zwischen NPOs

Die festgestellten relativ grossen Unterschiede bei der Reservenhaltung lassen sich u.a. mit dem operativen Risiko (Variabilität der Einnahmen, Fixkosten) und mit dem historischem Potenzial zum Reservenaufrüst (Alter der Organisation, Potenzial für finanzielle Überschüsse) begründen. Auch das Selbstverständnis einer Organisation, d.h. ob sie einen „ewigen“ Fortbestand anstrebt oder ob die Führung sie als „temporär“ betrachtet, mag eine Rolle spielen.

Daneben sind auch operative Zwänge entscheidend für den Vermögens- bzw. Reservenaufrüst: Beispielsweise ein übers Jahr schwankender und zum Jahresabschluss hoher Liquiditätsbestand oder ein sich aus dem Betrieb ergebender Bedarf an Immobilien.

Verfügt eine Organisation über ein länger nicht benötigtes Vermögen, stellt sich die Frage, wie dieses angelegt wird. Sofern es nicht aus opera-

tiven Gründen in liquiden Mitteln oder Immobilien investiert ist, steht in vielen Fällen eine Anlage in Wertschriften im Vordergrund. Gründe dafür können eine verbesserte Diversifikation und bessere Ertragsaussichten als bei liquiden Mitteln sein.

Die Autoren gehen für das frei investierbare Vermögen von einer Aufteilung in rund 45% Obligationen, 35% Aktien und 20% übrige Anlagen aus. Dies ist mit der Allokation von Schweizer Pensionskassen zu vergleichen. Aufgrund des hohen Anteils an liquiden Mitteln ist das Anlageisiko des gesamten Finanzvermögens von Nonprofit-Organisationen aber deutlich geringer als bei Pensionskassen. Inwiefern dieser Liquiditätsanteil auch im Umfeld von Negativzinsen aufrechterhalten werden sollte, liegt im Ermessen der einzelnen Organisationen. Zentral ist in jedem Fall, dass das Gesamtrisiko dem (typischerweise hohen) Reputationsrisiko der Organisation angemessen ist und auch die individuelle Risikofähigkeit (Anlagehorizont, Ziel des Vermögenserhalts) berücksichtigt.

### Einschätzung aus Sicht der Organisationen

Grundsätzlich ist es zu begrüssen, dass die Zewo die wichtigen Themen Reservenhaltung und Anlagepolitik aufnimmt. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die zwar unverbindlichen, aber relativ engen Bandbreiten für die Reservehaltung den äusserst unterschiedlichen Nonprofit-Organisationen gerecht werden. In den Augen der Autoren besteht die Gefahr, dass eine – ökonomisch nicht sinnvolle – Nivellierung innerhalb dieser Bandbreiten erfolgt. Aus Sicht der Organisation gilt es

individuell abzuwägen, bis zu welcher Reserven-  
höhe die Vorteile überwiegen.

Was die Transparenz betrifft, so weisen die un-  
tersuchten NPOs eine erfreuliche Vielfalt an Fi-  
nanzinformationen aus, anhand derer sich inte-  
ressierte Personen und Gruppen ein Bild machen  
können. Auch diesbezüglich gilt es für die einzel-  
nen NPOs abzuwägen zwischen notwendigen,  
ergänzenden und missverständlichen bzw. kont-  
raproduktiven Informationen.

Festhalten lässt sich, dass Zewo-zertifizierte  
Organisationen deutlich transparenter sind als  
Förderstiftungen, jedoch weniger transparent als  
beispielweise Pensionskassen. Weitere Schritte  
hin zu mehr Transparenz könnten etwa die Veröf-  
fentlichung der Anlagestrategie, der erwirtschaf-  
teten Anlagerendite oder der Vermögensverwal-  
tungskosten sein.

## Literatur

Gmür, Markus/Ziegerer, Martina: Die Bildung finanzieller Reserven in spendensammelnden Organisationen, *Verbands-Management*, 3/2015, S. 44-50.

Neubert, Luzius: Finanzmanagement von Nonprofit-Organisationen – Höhe und Anlage des Finanzvermögens von spendensammelnden Schweizer NPO, Zürich 2007

Oberaufsichtskommission Berufliche Vorsorge OAK (Hrsg.): Weisung W – 02/2013, [http://www.oak-bv.admin.ch/fileadmin/dateien/Weisungen/Weisungen\\_02\\_2013\\_Vermögensverwaltungskosten\\_Deutsch.pdf](http://www.oak-bv.admin.ch/fileadmin/dateien/Weisungen/Weisungen_02_2013_Vermögensverwaltungskosten_Deutsch.pdf) (Abrufdatum 25.11.2015)

Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Hrsg.): Fachempfehlungen zur Rechnungslegung 2014/15, St. Gallen 2014

Stiftung Zewo (Hrsg.): Reglement über das Zewo-Gütesiegel für gemeinnützige Organisationen, Zürich 2013, [www.zewo.ch/Dokumente/Reglemente-zur-Zewo-Zertifizierung/Gutesiegelreglement](http://www.zewo.ch/Dokumente/Reglemente-zur-Zewo-Zertifizierung/Gutesiegelreglement) (Abrufdatum: 25.11.2015)

Stiftung Zewo (Hrsg.): Kennzahlen und Benchmarks für Hilfswerke, Zürich 2015

Stiftung Zewo (Hrsg.): Neue Zewo Standards: Überarbeitete Version nach Vernehmlassung und Behandlung im Stiftungsrats-Ausschuss vom 24. August 2015  
<https://www.zewo.ch/fur-hilfswerke/standards/21-neue-zewo-standards> (Abrufdatum: 25.11.2015)

Zöbeli, Daniel/Neubert, Luzius: Jahresabschluss und Finanzen von Stiftungen – Rechnungslegung, Revision, Internes Kontrollsystem (IKS), Sanierung und Vermögensanlage, Zürich 2009

Zöbeli, Daniel/Schmitz, Daniela: Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen ein praktischer Kommentar zum neuen Swiss GAAP FER 21, 2. Auflage, Zürich 2015



## Autoren



**Luzius Neubert**  
Dr. oec. publ., CFA  
Senior Investment Consultant

Lehrbeauftragter der Universität Zürich, Dozent am Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel



**Stephan Skaanes**  
Dr. oec. publ., CFA  
Partner

Lehrbeauftragter der Universität Zürich, Dozent an der Fachschule für Personalvorsorge

## Über PPCmetrics

PPCmetrics ist ein führendes Schweizer Beratungsunternehmen im Bereich Investment Consulting. Die Unternehmung mit Sitz in Zürich und Nyon entstand 1991 und ist im Besitz der Partner. Zu den Kunden aus der Schweiz und dem Ausland zählen institutionelle Investoren, namhafte Pensionskassen, staatliche und private Vorsorgeeinrichtungen, Stiftungen und Nonprofit-Organisationen, Versicherungsgesellschaften, Unternehmen, Family Offices sowie vermögende Privatpersonen und deren Fachberater.

Die von PPCmetrics angebotenen Investment Consulting Dienstleistungen umfassen den gesamten Anlageprozess. PPCmetrics berät ihre Kunden bei der Anlage ihres Vermögens in Bezug auf die Definition der Anlagestrategie (Asset Liability Management) und deren Umsetzung durch Anlageorganisation, Asset Allocation und Auswahl von Vermögensverwaltern (Asset Manager Selection). Zudem unterstützt die PPCmetrics AG über 100 Vorsorgeeinrichtungen und Family Offices bei der Überwachung der Anlagetätigkeit (Investment Controlling), bietet qualitativ hochwertige Dienstleistungen im aktuariellen Bereich (Actuarial Consulting) und ist als Pensionskassen-Expertin tätig.

## Qui est PPCmetrics?

Depuis 1991, PPCmetrics est une entreprise leader dans le conseil aux investisseurs institutionnels avec des bureaux à Zurich et à Nyon. Ses associés détiennent toutes les actions. Parmi nos clients, nous comptons des investisseurs institutionnels, des caisses de pensions renommées, des institutions de prévoyance publiques et privées, des fondations, des fondations à but non lucratif, des assurances, des entreprises, des family offices et des personnes privées fortunées ainsi que leurs conseillers financiers.

Les services de conseil en investissement offerts par PPCmetrics couvrent l'ensemble du processus d'investissement. Nous conseillons nos clients dans la définition de la stratégie de placement (congruence actifs / passifs), la mise en oeuvre de cette dernière, soit l'allocation des placements, la sélection des gérants de fortune et la mise en place d'un outil de controlling efficace. PPCmetrics accompagne plus de 100 institutions de prévoyance et Family Offices dans le suivi de la gestion de leurs investissements (Investment Controlling). Nous offrons aussi un conseil actuariel de haute qualité et assumons le rôle d'expert en caisses de pensions.



Investment & Actuarial Consulting, Controlling and Research

**PPCmetrics AG**  
Badenerstrasse 6  
Postfach  
CH-8021 Zürich

Telefon +41 44 204 31 11  
Telefax +41 44 204 31 10  
E-Mail [ppcmetrics@ppcmetrics.ch](mailto:ppcmetrics@ppcmetrics.ch)

**PPCmetrics SA**  
23, route de St-Cergue  
CH-1260 Nyon

Téléphone +41 22 704 03 11  
Fax +41 22 704 03 10  
E-Mail [nyon@ppcmetrics.ch](mailto:nyon@ppcmetrics.ch)

Website [www.ppcmmetrics.ch](http://www.ppcmmetrics.ch)  
Social Media   

Publiziert: 2. Dezember 2015

Die PPCmetrics AG ([www.ppcmmetrics.ch](http://www.ppcmmetrics.ch)) ist ein führendes Schweizer Beratungsunternehmen für institutionelle Investoren und private Anleger im Bereich Investment Consulting. Die PPCmetrics AG berät ihre Kunden bei der Anlage ihres Vermögens in Bezug auf die Definition der Anlagestrategie (Asset Liability Management) und deren Umsetzung durch Anlageorganisation, Asset Allocation und Auswahl von Vermögensverwaltern (Asset Manager Selection). Zudem unterstützt die PPCmetrics AG über 100 Vorsorgeeinrichtungen (Pensionskassen, Versorgungswerke etc.), gemeinnützige Stiftungen und Family Offices / UHNWI bei der Überwachung der Anlagetätigkeit (Investment Controlling), bietet qualitativ hochwertige Dienstleistungen im aktuariellen Bereich (Actuarial Consulting) und ist als Pensionskassen-Expertin tätig.

