

Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen

Handlungsempfehlungen
für die Praxis

Philipp Egger
Georg von Schnurbein
Daniel Zöbeli
Claus Koss
(Hrsg.)

Schriftenreihe Foundation Governance
Herausgegeben von
Philipp Egger und Georg von Schnurbein
Band 8

Die vorliegende Publikation wurde durch die Unterstützung folgender Stiftungen ermöglicht:

AVINA STIFTUNG

Christoph Merian Stiftung

Ernst Göhner Stiftung

Lotex Foundation

Thoolen Foundation

UBS Stiftung für Soziales und Ausbildung

Foundation Governance Bd.8

Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen

Handlungsempfehlungen für die Praxis

Philipp Egger
Georg von Schnurbein
Daniel Zöbeli
Claus Koss
(Hrsg.)

Helbing Lichtenhahn Verlag



Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 2.5 Schweiz Lizenzvertrag lizenziert. Um die Lizenz anzusehen, gehen Sie bitte zu <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ch/>.

SwissFoundations

Im Jahr 2001 gegründet, ist SwissFoundations der Verband Schweizer Förderstiftungen. Als aktives und der Innovation verpflichtetes Netzwerk fördert und unterstützt SwissFoundations den Erfahrungsaustausch, die Transparenz und die Professionalität in der Schweizer Stiftungslandschaft. Damit trägt SwissFoundations zu einem wirkungsvollen und nachhaltigen Einsatz von Stiftungsmitteln bei.

Centre for Philanthropy Studies (CEPS)

Das Forschungs- und Weiterbildungszentrum für Philanthropie und Stiftungswesen wurde 2008 auf Initiative von SwissFoundations an der der Universität Basel gegründet. Mit seinen interdisziplinären Aktivitäten will das CEPS Grundlagen- und Transferwissen über Philanthropie verbessern. Seine Weiterbildungs- und Beratungsangebote bieten direkten Nutzen für Stiftungen und andere Nonprofit-Organisationen.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7190-3057-5

© 2011 by Helbing Lichtenhahn Verlag, Basel

Dieses Werk ist weltweit urheberrechtlich geschützt. Das Recht, das Werk mittels irgendeines Mediums (technisch, elektronisch und/oder digital) zu übertragen, zu nutzen oder ab Datenbank sowie via Netzwerke zu kopieren und zu übertragen oder zu speichern (downloading), liegt ausschliesslich beim Verlag. Jede Verwertung in den genannten oder in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf deshalb der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons
Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 2.5 Schweiz.
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ch/>

Sie dürfen:



dieses Werk vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen

Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung. Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen (wodurch aber nicht der Eindruck entstehen darf, Sie oder die Nutzung des Werkes durch Sie würden entlohnt).



Keine kommerzielle Nutzung. Dieses Werk darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt, mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ch/legalcode.de>

Vorwort der Herausgeber

Seit der Einführung von Swiss GAAP FER 21 für spendenorientierte Nonprofit-Organisationen (NPO) im Jahr 2002 hat sich die Rechnungslegung im NPO-Sektor der Schweiz weiterentwickelt und professionalisiert. Zunehmend wurde die Anwendung dieser Fachempfehlungen allen NPO nahegelegt, so auch im Swiss Foundation Code 2009 für die Förderstiftungen.

Die praktische Umsetzung von FER 21 in NPO, die *nicht vornehmlich spendenbasiert* sind, erweist sich jedoch als unbefriedigend. Dies liegt daran, dass Pflege- und Betreuungseinrichtungen, mitgliederorientierte Vereine oder Förderstiftungen nicht primär gegenüber Spendern Rechenschaft ablegen müssen, sondern anderen Anspruchsgruppen wie staatlichen (Finanzierungs-)Institutionen, Klienten, Destinatären oder Mitgliedern.

In einem von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) geförderten und in der Praxis abgestützten Forschungsprojekt untersuchen die Fernfachhochschule Schweiz (FFHS), welche zur Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI) gehört, die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) und das Centre for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel gemeinsam die massgeblichen Accounting Standards und die Rechnungslegungspraxis von verschiedenen NPO-Typen. Daraus sollen praktische Handlungsempfehlungen sowohl für die NPO wie auch die betroffenen Standardsetter abgeleitet werden. SwissFoundations hat als Praxispartner ein Teilprojekt zur Rechnungslegung von Förderstiftungen gefördert, um die besonderen Herausforderungen dieses NPO-Typs näher untersuchen zu lassen. Die Ergebnisse dieses Teilprojekts bilden den Kern der vorliegenden Publikation.

Erstmals werden nun wesentliche Themen zur *Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen* – die in der Regel nicht von Spenden leben, sondern die ihre Fördererträge mit einem vom Stifter überlassenen Vermögen erwirtschaften – eingehend dargestellt. Die Beiträge von zwölf Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Praxis vermitteln aus betriebswirtschaftlicher und aus rechtlicher Perspektive Best-Practice-Beispiele und Vorgehensweisen, wie Förderstiftungen ihre Rechnungslegung und Revision ordnungsgemäss und nachvollziehbar gestalten können. Dies geschieht auf der Grundlage von Forschungsergebnissen sowie der praktischen Erfahrung der beteiligten Autorinnen und Autoren.

Dieser Band der Reihe Foundation Governance ist daher gleichermassen als *Hilfestellung für Praktiker* wie als *Beitrag zur Weiterentwicklung des NPO-Standards FER 21* zu verstehen.

Ein herzliches Dankeschön geht an die Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge zu diesem Band. Darüber hinaus danken die Herausgeber SwissFoundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen, für die vorbehaltlose Unterstützung dieses Projektes. Schliesslich geht ein besonderer Dank an Herrn Rafael Wyser, der die Projektkoordination mit grossem Engagement und Tatkraft übernommen hat.

Basel/Regensburg/Regensdorf im Februar 2011

Philipp Egger,
Georg von Schnurbein,
Daniel Zöbeli und
Claus Koss

Inhalt

Vorwort der Herausgeber	5
Abkürzungsverzeichnis	13

NOTWENDIGKEIT UND GESTALTUNG DER RECHNUNGSLEGUNG VON STIFTUNGEN

CLAUS KOSS	15
1 Problemstellung	16
2 Legitimation der Rechnungslegung von Stiftungen	18
2.1 Rechnungswesen und Rechnungslegung	18
2.2 Fehlen eines kompakten Ziels der Rechnungslegung von Stiftungen	18
2.3 Legitimation einer Rechnungslegung von NPO mittels der Prinzipal-Agenten-Theorie	20
2.4 Das Stakeholder-Modell	25
3 Anforderungen an die Rechnungslegung von Stiftungen	27
4 Zusammenfassung	31
5 Literaturhinweise	32
6 Materialverzeichnis	33

INTERNES KONTROLLSYSTEM (IKS) IN STIFTUNGEN: GRUNDLAGEN UND ZUSAMMENHÄNGE

THOMAS RAUTENSTRAUCH	35
1 Einleitung	36
2 Rechtliche und ökonomische Relevanz einer Internen Kontrolle in Stiftungen	37
2.1 Governance und Regulierung als Treiber der Internen Kontrolle	37
2.2 Motivation für ein IKS aus ökonomischer Sicht	39
2.3 Konsequenzen für die IKS-Anforderungen bei Stiftungen	41

3 Aufgaben, Elemente und Erfolgskriterien für die Gestaltung eines Internen Kontrollsystems (IKS) in Stiftungen	42
3.1 Das Rahmenkonzept COSO «Internal Control» als Orientierungsrahmen	42
3.2 Ein Modell für die Identifikation und Bewertung von Risiken im Bereich der Buchführung und finanziellen Berichterstattung	46
3.3 Der Einsatz der Risiko-Kontroll-Matrix als zentrales Tool zur IKS-Dokumentation	51
4 Handlungsempfehlungen für die praktische Umsetzung eines Internen Kontrollsystems (IKS) in Stiftungen	53
5 Fazit und Ausblick	54
6 Literaturverzeichnis	55
«TUE GUTES UND BERICHTE DARÜBER» ODER WIE DURCH (FREIWILLIGE) TRANSPARENZ VERTRAUEN GESCHAFFEN WIRD	
RETO EBERLE	57
1 Einleitung	57
2 Entstehungsgeschichte von Swiss GAAP FER 21	59
3 Gründe für Transparenz	61
4 Swiss GAAP FER 21 im Überblick	63
5 Eine Erfolgsgeschichte mit Zukunftspotenzial	65
6 Literaturverzeichnis	66
ZWECKGEBUNDENE MITTEL EINER STIFTUNG	
LYDIA KRAUSS, DANIEL ZÖBELI	67
1 Einleitung	67
2 Zweckgebundene Mittel in der Stiftungsbilanz	68
2.1 Verfügungs- bzw. Wert einschränkungen bei Aktiven	68
2.2 Verfügungseinschränkungen bei Passiven	69
3 Rechnung über die Veränderung des Kapitals (Kapitalveränderungsrechnung/Kapitalnachweis)	73
4 Fondsreglement	75
5 Zusammenfassung	76

6	Literaturverzeichnis	77
EINFÜHRUNG UND ANWENDUNG EINES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS (IKS) IN FÖRDERSTIFTUNGEN		
	BEATRICE MEYER, LUKA ZUPAN	81
1	Einführung	82
1.1	Ausgangslage	82
1.2	Zielsetzungen dieses Beitrags	82
2	Der IKS-Navigator	83
2.1	Vorgehensweise des IKS-Navigators	84
2.2	Erhebung des Ist-Zustandes auf drei Ebenen	85
2.3	Erfolgsfaktoren bei der Einführung und Sicherstellung der Nachhaltigkeit	86
3	Vorstellung eines Fallbeispiels	87
3.1	Einführung	87
3.2	Ist-Analyse und Methodik	88
3.3	Auswahlverfahren (<i>Scoping</i>)	88
3.4	Risiko-Kontroll-Matrix	91
3.5	Kontrollbeschreibung	94
3.6	Beurteilung der Existenz und Behebung von Schwachstellen	94
3.7	Externe Revisionsstelle	95
3.8	Schlussfolgerungen zur Einführung eines IKS	95
4	Besonderheiten des IKS bei Vergabe- und Förderstiftungen	96
4.1	Kontrollen auf Organisationsebene	96
4.2	Potenzialmanagement	97
4.3	Leistungsprozess	99
4.4	Ergebnisorientierung	100
4.5	Schlussfolgerung zu den Besonderheiten des IKS bei Vergabe- und Förderstiftungen	103
5	Literaturverzeichnis	104

VERMÖGENSANLAGEN: RECHNUNGSLEGUNG UND REPORTING

LUZIUS NEUBERT, DANIEL ZÖBELI 105

1 Grundlegendes zur Vermögensanlage gemeinnütziger Stiftungen 106

2 Verschiedene Stiftungstypen investieren unterschiedlich 108

 2.1 Typen von gemeinnützigen Stiftungen 108

 2.2 Wie viel Anlagerisiko sollte eine Stiftung eingehen? 110

 2.3 Substanzerhaltung 112

3 Bewertung unterschiedlicher Vermögensanlagen 114

 3.1 Übersicht über die Aktivpositionen von Stiftungen 114

 3.2 Wertpapiere des Umlaufvermögens 115

 3.3 Beteiligungen 116

 3.4 Immobilien 117

4 Welchen Zweck haben Wertschwankungsreserven? 120

5 Wie Stiftungen über ihre Vermögensanlagen berichten 122

6 Zusammenfassung und Fazit 124

7 Literaturverzeichnis 125

**BEWERTUNG UND DARSTELLUNG VON KUNST
IM JAHRESABSCHLUSS VON STIFTUNGEN**

DANIEL ZÖBELI, CLAUD KOSS, DIETMAR STOCK 127

1 Einleitung 128

2 Stiftungsrecht und aufsichtsrechtliche Praxis 130

 2.1 Allgemeines 130

 2.2 Stiftungsrechtliche Rechnungslegungs- und Aufsichtspraxis 131

3 Betriebswirtschaftliche Modelle der Kunstbewertung 134

 3.1 Betriebswirtschaftliche Problemstellung 134

 3.2 Pro memoria-Bewertung (Regelfall) 138

 3.3 Ansatz eines konkreten Bilanzwerts
 (vorsichtige Marktbewertung als Ausnahme) 138

 3.4 Zwischenergebnis 141

4 Vollständigkeit der Erfassung 142

5 Zusammenfassung/Fazit	145
6 Literaturverzeichnis	146
SPEZIFISCHE PROBLEME DER REVISION VON STIFTUNGEN	
LUKAS HANDSCHIN, DANIEL WIDMER	149
1 Buchführungspflicht nach Art. 83a ZGB	150
1.1 Allgemeines	150
1.2 Nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe	150
1.2.1 Gewerbebegriff	150
1.2.2 Nach kaufmännischer Art	151
1.3 Buchführung nach Art. 957 OR	151
1.4 Aktienrechtliche Vorschriften der Rechnungslegung und Offenlegung nach Art. 662a ff. und Art. 697h OR	152
2 Massnahmen bei Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit nach Art. 84a ZGB	153
3 Revisionspflicht nach Art. 83b ZGB	154
3.1 Zielsetzung der Revision	154
3.2 Bezeichnung der Revisionsstelle	154
3.3 Befreiung von der Revisionspflicht (opting-out)	154
3.3.1 Allgemeines	154
3.3.2 Voraussetzungen für die Befreiung	155
3.3.3 Verfahren der Befreiung	157
3.3.4 Kritische Betrachtung	158
3.4 Anwendung aktienrechtlicher Vorschriften zur Revisionsstelle	159
3.4.1 Art der Revision	159
3.4.2 Fachliche Anforderungen an die Revisionsstelle	161
3.4.3 Unabhängigkeit der Revisionsstelle	163
3.4.4 Aufgaben der Revisionsstelle	166
3.5 Verpflichtung zur ordentlichen Revision (opting-up)	173
4 Freiwillige Revision (opting-in)	174
5 Rolle der Aufsichtsbehörde	175
5.1 Allgemeines	175
5.2 Verhältnis der Aufsichtsbehörde zur Revisionsstelle	175

5.3	Anzeigepflichten	176
5.3.1	Ordentliche Revision	176
5.3.2	Eingeschränkte Revision	177
5.3.3	Freiwillige Revision	177
6	Literaturverzeichnis	178
7	Materialienverzeichnis	179
 NPO-AUDITS AUS SICHT DER REVISIONSPRAXIS		
PRIMUS FELLMANN		181
1	Entwicklung der Rechnungslegung von Stiftungen in der Schweiz anhand von Beispielen	182
2	Revision von Stiftungen	184
2.1	Notwendigkeit einer Revision von Stiftungen	184
2.2	Anforderungen an den Revisor	185
2.3	Kosten der Revision	186
2.4	Anforderungen des NPO-Codes und des Swiss Foundation Code sowie anderer Codes	186
2.5	Praktische Prüfungsdurchführung	189
2.6	Vorbereitung auf die Revision	191
3	Leistungsbericht	192
	Autorenverzeichnis	193
	Sachregister	196

Abkürzungsverzeichnis

Amtl. Bull. NR	Amtliches Bulletin Nationalrat
BBl	Bundesblatt
BGE	Bundesgerichtsentscheid
BSK-OR II	Basler Kommentar Obligationenrecht II
BVG	Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge
COSO	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
FER	Fachempfehlungen zur Rechnungslegung
HRegV	Handelsregisterverordnung
HRM2	Handbuch «Harmonisiertes Rechnungsmodell für die Kantone und Gemeinden HRM2»
IASB	International Accounting Standards Board
ICOM	International Council of Museums
IFRS	International Financial Reporting Standards
IKRK	Internationales Komitee vom Roten Kreuz
IKS	Internes Kontrollsystem
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards
ISO	International Organisation for Standardisation
KPGH	Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke
NPO	Nonprofit-Organisation
OR	Schweizerisches Obligationenrecht
PS	Prüfungsstandards der Treuhandkammer
RAB	Revisionsaufsichtsbehörde
RAG	Revisionsaufsichtsgesetz
SAS	Schweizerische Akkreditierungsstelle
SBI	Swiss Bond Index
SEA	Schweizerische Evangelische Allianz
SEC	United States Securities and Exchange Commission
SIX	SIX Swiss Exchange
SOX	Sarbanes-Oxley Act

Swiss GAAP FER 21	Swiss Generally Accepted Accounting Principles – Fachempfehlungen zur Rechnungslegung für NPO
Swiss NPO-Code	Corporate Governance Richtlinien für NPO
SWS	Sozialwerke Pfarrer Sieber
SWX	SWX Swiss Exchange (bis August 2008)
WGBI	World Government Bond Index
ZBSA	Zentralschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht
ZEWO	Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige Spenden sammelnde Organisationen
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch
ZHAW	Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften

Notwendigkeit und Gestaltung der Rechnungslegung von Stiftungen

Claus Koss

Anhand der Prinzipal-Agenten-Theorie zeigt der Beitrag die Notwendigkeit und Rechtfertigung einer Rechnungslegung von Stiftungen. Denn der Stiftungsvorstand verwaltet – wie der Vorstand einer Kapitalgesellschaft – fremdes Vermögen und muss darüber Rechenschaft geben. Mittels des «Stakeholder-Konzepts» wird jedoch gezeigt, dass die Informationsbedürfnisse der Adressaten des Jahresabschlusses einer Stiftung weiter und differenzierter als die der Finanzberichterstattung von profitorientierten Unternehmen sind.

Die Rechnungslegung von Stiftungen und profitorientierten Unternehmen unterliegt jedoch den gleichen Anforderungen der Verständlichkeit, Relevanz, Zuverlässigkeit und Vergleichbarkeit der Rechnungslegung.

1 Problemstellung

Wo und zu welchem Zweck studiert man die Rechnungslegung von Stiftungen? Soweit erkennbar, haben Praxis und Theorie diesen Arbeitsbereich bisher stiefmütterlich behandelt. Entscheidend – so der Eindruck – war, dass Stiftungen, insbesondere gemeinnützige, ihre Arbeit gut machen oder allgemeiner formuliert: Gutes tun. Von entscheidender Bedeutung war damit der Leistungsbericht, der sich auf qualitative Aussagen beschränken konnte. Pointiert ausgedrückt galt: Hilfsbedürftige brauchen Zuwendung, keine Bilanzen. Fragen des Rechnungswesens und der Rechnungslegung wurden den Profit-Unternehmen überlassen. Hier ergibt sich die Notwendigkeit der Ermittlung eines Gewinns oder eines Überschusses bereits aus dem Geschäftsmodell. Aktiengesellschaften müssen eine Dividende an ihre Anteilseigner ausschütten. Hierfür muss eine Bemessungsgrundlage ermittelt werden. Bei gemeinnützigen Stiftungen ist eine Ausschüttung grundsätzlich unzulässig. Da kein Gewinn maximiert werden muss, ist auch kein solcher zu ermitteln.

Es verwundert somit nicht, dass Normen zur Rechnungslegung gewinnorientierter Unternehmen scheinbar Tradition haben und mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) internationaler geworden sind. Der für NPO-Organisationen in der Schweiz massgebliche Swiss GAAP FER 21 hingegen wurde (erst) für das Geschäftsjahr 2003 offiziell in Kraft gesetzt.¹ Ausserdem ist dessen Anwendungsbereich auf gemeinnützige, soziale NPO-Organisationen in der Schweiz beschränkt.² Die von der Europäischen Union anerkannten IFRS gelten für sämtliche kapitalmarktorientierten Unternehmen in der gesamten Europäischen Union. Demgegenüber haben die dem NPO-Bereich noch am nächsten stehenden International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) für die Rechnungslegung der öffentlichen Hand erst 2009 eine offizielle Übersetzung ins Deutsche erfahren.³ Über die Verbreitung dieser Standards kann spekuliert werden. Allein die Tatsache, dass es kaum Literatur hierzu gibt, spricht Bände.

In der Praxis hingegen scheint die Stimmung umzuschlagen. Ausgehend vom Gesundheitswesen und der Wohlfahrtspflege gewinnt das Rechnungswesen auch im Dritten Sektor an Bedeutung. So verlangt die Empfehlung 26 des Swiss Foundation Code 2009:⁴ «Die Jahresrechnung hat ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes vollständiges und transparentes Bild der finanziellen Verhältnisse der Stiftung zu vermitteln.» Und: «Der Stiftungsrat versteht Jahresbudget, Jahresrechnung und Jahresbericht als Führungs- und Überwachungsinstrumente.» Aus der praktischen Erfahrung heraus kann der Verfasser berichten,

1 Vgl. ZÖBELI (2007), S. 16.

2 Vgl. ZÖBELI (2007), S. 17.

3 International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) (2009).

4 Vgl. SPRECHER/EGGER/JANSSEN (2009), S. 115.

dass die Einführung eines umfassenden Rechnungswesens in Stiftungen bei den operativ tätigen Mitarbeitern zu Widerständen führt. Diese lehnen die damit verbundene Kontrolle und Transparenz als im Widerspruch zu ihrer «guten» Arbeit stehend ab.⁵

Doch die gerade geschilderten Beobachtungen zum Rechnungswesen der NPO im Allgemeinen und der Stiftungen im Besonderen stellen – auch, wenn weit verbreitet – die falsche Perspektive dar. Denn die Tradition der Rechnungslegung von Stiftungen ist älter als die der Kaufleute und Handelsgesellschaften. Bereits die Wareneingangs-, -ausgangs- und Vorratslisten sumerischer Tempelstiftungen um 3000 vor Christus⁶ zeigen die Perspektive, die das Rechnungswesen von Stiftungen haben muss: Es geht nicht um die Ermittlung eines (ausschüttbaren oder maximalen) Gewinns an die Eigentümer, sondern um den (quantitativen) Nachweis für eine ordnungsgemässe Arbeit der Stiftung. «Ordnungsgemäss» umfasst zum einen die Übereinstimmung mit Gesetz und Satzung der Stiftung, zum anderen aber auch die Effizienz beim Mitteleinsatz. Die Anforderungen an das Rechnungswesen von Stiftungen sind damit vielschichtiger als die an die gewerblichen Unternehmen. Andersherum formuliert: Die Standards für profitorientierte Unternehmen sind einfacher zu machen als für NPO. Hier reicht die langfristige Gewinnmaximierung als Ziel aus. Bei NPO sind die Ziele der Organisation bereits vielschichtiger, damit auch die Anforderungen an das Rechnungswesen und die Rechnungslegung.

Dieser Beitrag erklärt die Anforderungen an das Rechnungswesen und die Rechnungslegung von Stiftungen mit zwei wirtschaftswissenschaftlichen Modellen: a) dem Prinzipal-Agenten-Modell und dem b) Stakeholder-Ansatz. Aus den Modellen heraus sollen Anforderungen an das Rechnungswesen und die Rechnungslegung von Stiftungen abgeleitet werden. Entsprechend der Zielgruppe dieses Bandes beschränken sich die Ausführungen auf gemeinnützige Stiftungen.

5 Sinngemäßes Zitat eines Sozialarbeiters: «Wie soll ein obdachloser Legastheniker einen Beleg ausfüllen?» (Nachweis aufgrund der beruflichen Schweigepflicht nicht möglich).

6 Vgl. hierzu Koss (2003), S. I mit weiteren Nachweisen.

2 Legitimation der Rechnungslegung von Stiftungen

2.1 Rechnungswesen und Rechnungslegung

Rechnungswesen als Oberbegriff

Für Zwecke dieser Ausführungen wird der Begriff «Rechnungswesen» als Oberbegriff verstanden.⁷ Die fortlaufende Erfassung der Geschäftsvorfälle wird als «Buchführung» definiert. Am Ende einer Periode, i.d.R. ein Jahr, erfolgt ein Abschluss der Bücher. Dabei werden die gebuchten Geschäftsvorfälle zusammengefasst. Damit verbunden ist eine Aggregation der Information. Dieser periodische Abschluss wird als «Rechnungslegung» bezeichnet.

Dabei bleibt die Rechnungslegung das Ziel, die fortlaufende Erfassung der Geschäftsvorfälle dient der Vorbereitung. Wenn es also gelingt, Normen für die Rechnungslegung zu bilden, lassen sich die Vorschriften für die Verbuchung daraus ableiten. Die Begriffe Rechnungswesen und Rechnungslegung werden daher für Zwecke dieser Betrachtung synonym verwendet.

2.2 Fehlen eines kompakten Ziels der Rechnungslegung von Stiftungen

Die (externe) Rechnungslegung dient in erster Linie dem Informationsbedarf externer Anspruchsgruppen. Denn diese verfügen nicht über die Informationen, die interne Adressaten wie Mitarbeiter, Geschäftsführung oder Vorstand haben.

Investoren als Hauptnachfrager bei Profitunternehmen

Bei Unternehmen können die Investoren als Hauptnachfrager dieser Informationen identifiziert werden: So sind die Eigentümer in erster Linie an der (monetären) Wertsteigerung ihrer Beteiligung und den Gewinnanteilen interessiert und die Gläubiger an der Sicherstellung der vereinbarten Zinserträge und an einer termingerechten Rückzahlung ihres Guthabens. Dementsprechend brauchen die genannten Kapitalgeber in erster Linie Informationen über den Unternehmenserfolg und das eingegangene Risiko, um zu entscheiden, ob sie eine Investition tätigen, diese halten oder verkaufen sollen. Für die Rechnungslegung bedeutet dies, dass sie v.a. der Beantwortung der folgenden Frage dient: Lässt eine bereits getätigte Investition eine ausreichende Rendite zu, beruht diese auf der erhofften Wertsteigerung und den zu erwartenden Vermögenserträgen?

Vielschichtigkeit der Anforderungen an Rechnungslegung bei NPO

Bei NPO im Allgemeinen und bei Stiftungen im Besonderen lässt sich die Frage des Rechnungslegungszwecks nicht derart kompakt reduzieren. Denn diese Organisationen haben keine klassischen «Investoren», zumindest keine solchen mit ausschliesslich finanziellen Interessen. Sie sind vielmehr die «Umkehrung der kapitalistischen Gesellschaft»: Ihre Rendite ist in erster Linie ideeller Natur – auch wenn zumindest rational handelnde Stifter oder Spender mit ihrem sozi-

⁷ So bereits: Koss (2003), S. 15.

alen Engagement letztlich doch primär ebenfalls v.a. eigene Bedürfnisse befriedigen. Insbesondere der karitative Nutzen einer NPO, sei es auf individueller Ebene beim Destinatär oder auf der gesellschaftspolitischen Ebene, lassen sich kaum mit den Instrumenten der herkömmlichen Finanzbuchhaltung messen. Es liesse sich demnach argumentieren, es brauche keine Rechnungslegung gemeinnütziger Organisationen, und es würde dementsprechend ausreichen, wenn v.a. in verbaler und individueller Form über den sozialen *Impact* der NPO berichtet wird. Denn die Spender würde nicht der Gewinn der gemeinnützigen Organisation interessieren, sondern der Nutzen für die Gesellschaft und/oder die unterstützten Menschen. Als Nachweis für diese Überlegung sei die Beobachtung angeführt, dass die Finanzberichterstattung in den meisten Jahresberichten, die nicht nach einem anerkannten NPO-Rechnungslegungsstandard abschliessen, gewöhnlicherweise nur einen geringen Raum einnimmt. Ebenfalls als *«anecdotal evidence»* sei die Erfahrung eines Journalisten in Deutschland wiedergegeben, der über die Mittelfehlverwendung von gemeinnützigen Organisationen recherchierte. Er sei nicht nur von den Stiftungsräten/Vorständen der kritisierten Organisationen angegriffen worden, sondern auch von den Spendern selber. Offenbar sei für diese mit der Spende «für den guten Zweck» ihr persönliches Ziel erreicht, in der Sprache der Ökonomen: In der Nutzenfunktion ist nur das altruistische Tun vorgesehen, nicht die spätere Verwendung durch die Organisation. In diesem Modell schadet die spätere Kritik an einer Mittelfehlverwendung nur. Denn sie zerstört den bereits erzielten Nutzen – z.B., wenn mittels der Rechnungslegung allzu hohe administrative Aufwendungen oder unverhältnismässige Entschädigungen an Stiftungsräte transparent gemacht werden. Zudem ist anzunehmen, dass kaum ein Spender gerne über die z.T. grossen Wertschriftenverluste, welche viele grosse Stiftungen im Jahre 2008 erlitten haben (bis zu 20% der Bilanzsumme), informiert wird. Auch wenn solche Werteinbussen i.d.R. v.a. Buchverluste darstellen, im Verhältnis zu einer Einzelspende mögen diese eines Spenders Annahme, damit etwas bewirkt zu haben, geradezu total zu zerstören. Es bleibt somit die Frage, ob die finanzielle Rechnungslegung im herkömmlichen Sinn überhaupt nutzbringend ist. Denn die finanzielle Rechnungslegung berichtet zwar betriebswirtschaftliche Ergebnisse und bilanzielle Werte, klammert aber den gesellschaftlichen Nutzen aus.

2.3 Legitimation einer Rechnungslegung von NPO mittels der Prinzipal-Agenten-Theorie

Pflicht zur
«öffentlichen»
Rechnungs-
legung

Diese Überlegung der «Nutzlosigkeit» von NPO-Rechnungslegung sei an einem Parallelbeispiel widerlegt: dem Haushalt der öffentlichen Hand. Zu den Grundfesten der repräsentativen Demokratie westlicher Prägung gehört der Grundsatz «*no taxation without representation*» oder das Budgetrecht des Parlaments. Grundlegender formuliert heisst das: Das demokratisch legitimierte Gemeinwesen erhält das Recht, vom Bürger Steuern – notfalls auch mit staatlicher Macht – zu erheben. Im Gegenzug erhält der Bürger den Anspruch, dass ausschliesslich seine Repräsentanten über die Verwendung dieser Zwangsabgabe entscheiden – und, das ist der zweite Schritt, dass er den Anspruch auf Information über die Mittelverwendung hat. Deshalb werden die staatlichen Budgets üblicherweise auch in öffentlicher Sitzung debattiert und im Rahmen der Haushaltsrechnung offen gelegt.

Rechnungs-
legung als
«Gegen-
gewicht» zur
Steuerfreiheit

Bei den NPO verzichtet das Gemeinwesen im Allgemeinen auf eine Besteuerung. Die Legitimation dieser Steuerbefreiung ist in der Doktrin der deutschsprachigen Staaten, dass die gemeinnützigen Organisationen ihren Beitrag zum Gemeinwesen nicht durch die Zahlung von Steuern leisten, sondern durch ihre eigenen gemeinnützigen Leistungen.⁸ Wie das Gemeinwesen auf seinen Besteuerungsanspruch verzichtet, erwirbt das Gemeinwesen, vertreten durch die öffentliche Hand, den Anspruch auf Überprüfung, ob diese Steuerbefreiung zu Recht gewährt worden ist. Wie der einzelne im Rahmen einer Steuerdeklaration sein Einkommen offen legen muss, damit das Gemeinwesen, hier vertreten durch den Fiskus, überprüfen kann, wie viel der Steuerbürger dem Gemeinwesen schuldet, muss die steuerbefreite Körperschaft nachweisen, dass die Steuerbefreiung zu Recht gewährt worden ist. Demnach hätte nicht der Einzelne, sondern nur die öffentliche Hand einen Informationsanspruch. Eine Rechnungslegung gegenüber der Öffentlichkeit wäre somit nicht gerechtfertigt. Aber auch dieses Argument greift zu kurz: Durch die Steuerbefreiung kommt es zu einer höheren Belastung der Steuerzahler für das Gemeinwesen (unter der Annahme, dass der Finanzierungsbedarf des Gemeinwesens konstant bleibt). Anders herum formuliert: Weil die steuerbegünstigten Körperschaften keine Steuern bezahlen, der Finanzierungsbedarf des Gemeinwesens jedoch gleich bleibt, müssen die (verbleibenden) Steuerpflichtigen mehr bezahlen. Der Fiskus als Vertreter des Gemeinwesens verzichtet nach dieser Interpretation nicht auf «sein» Geld, sondern (anteilig) auf jenes aller Steuerpflichtigen. Daher haben diese einen individuellen Anspruch auf Information über die Gewährung einer Vergünstigung. Unerheblich ist es dabei, ob dieser auch in Anspruch genommen und die entsprechende Jahresrechnung eingesehen wird (i.d.R. tun dies selbst bei den Spenden sammelnden NPO die wenigsten). Obwohl sich die wenigsten für den

8 Zur ökonomischen Begründung siehe: PAQUÉ (1986), S. 6 ff.

Haushalt des Bundes, der Kantone oder der Gemeinden interessieren, wird wohl niemand in einem demokratischen Gemeinwesen in Abrede stellen, dass diese grundsätzlich öffentlich zu sein haben.⁹

Bei Stiftungen kommt eine zweite Legitimation hinzu: die Garantenstellung des Staates. Wie der Staat bei Kapitalgesellschaften durch entsprechende gesetzliche Vorschriften garantieren muss, dass z.B. entsprechende Mindestkapitalausstattungen vorhanden sein müssen, muss er bei einer Stiftung deren Bestand garantieren. Dies folgt aus der kodifizierten Eigentumsgarantie und der daraus abgeleiteten Testierfreiheit. Konkretes Beispiel: Der Einzelne errichtet eine Stiftung von Todes wegen. Wenn durch die staatliche Überprüfung nicht sicher gestellt werden könnte, dass das Stiftungsvermögen in seinem Bestand erhalten wird, wären die Eigentumsgarantie und die Testierfreiheit im wörtlichen Sinne «wertlos». Denn der Einzelne brauchte keine Stiftung zu errichten, weil er nicht sicher sein könnte, was dann mit dieser passiert, wenn er keinen direkten Einfluss mehr ausüben kann.

Rechnungslegung im Rahmen der staatlichen Garantenstellung

Ein drittes Argument für eine Rechnungslegung von NPO im Allgemeinen und Spenden sammelnden Organisationen im Besonderen ist das Problem des «*other people's money*», in der ökonomischen Theorie auch als «Prinzipal-Agent-Konflikt» diskutiert.¹⁰ Denn Stiftungsvorstände verwalten nicht «ihr eigenes Geld», sondern das einer Stiftung, eines Vereins oder einer sonstigen Organisation des öffentlichen Rechts. Aber die Interessen des Verwalters (in der Institutionenökonomik als «Agent» bezeichnet) und denen, deren Interessen verwaltet werden («Prinzipale»), müssen nicht notwendigerweise übereinstimmen. Hierin unterscheiden sie sich nicht von den Vorständen von Kapitalgesellschaften. Um diese Aussage an zwei Beispielen zu illustrieren: Das Management einer Kapitalgesellschaft («Agent») hat – idealtypischerweise – kein Interesse daran, das Vermögen und damit die Dividende für die Kapitalgeber (= «Prinzipale») zu maximieren, sondern «nur» das eigene Gehalt. Die Ziele der beiden Parteien sind sogar diametral entgegengesetzt: Jede Gehaltserhöhung führt, da Aufwand, zu einer Minderung der auszahlungsfähigen Dividende für die Anteilseigner. Vergleichbares gilt bei NPO, wenn – wie im institutionenökonomischen Modell zugrunde gelegt – nicht-altruistisches Verhalten unterstellt wird. Der Vorstand wird demnach seinen eigenen ökonomischen Nutzen maximieren – nicht notwendigerweise den Nutzen der Prinzipale (Spender, Gönner, Vereinsmitglieder, Stifter, Destinatäre usw.).¹¹

Rechnungslegung als Rechenschaft

9 Abgesehen von geheimhaltungsbedürftigen Ausgaben, wie z.B. für Geheimdienste und Ähnliches. Hier nehmen aber die Parlamentarier stellvertretend für den Bürger diesen Informationsanspruch wahr.

10 Für NPO siehe hierzu grundlegend: Koss (2005) und die folgenden Ausführungen.

11 POLMAN (2010) berichtet – wenngleich in journalistischer Weise und nicht mit der gebotenen Objektivität – von verschiedenen Beispielen, z.B. in Afghanistan, S. 166 ff.

**Problemtypen
in der Prinzipal-
Agenten-
Beziehung**

In der Prinzipal-Agenten-Beziehung können folgende Problemtypen entstehen:¹²

Problemtyp	Entstehungszeitpunkt	Problem
<i>Hidden characteristics</i>	Vor Vertragsschluss	<i>Adverse selection</i>
<i>Hidden action</i>	Nach Vertragsschluss	<i>Shirking, consumption on the job</i>
<i>Hidden information</i>	Nach Vertragsschluss	Eigennützige Entscheidungen
<i>Hidden intention</i>	Vor/nach Vertragsschluss	<i>Adverse selection/Hold up</i>

Unter *hidden characteristics* wird verstanden, dass bei der Einstellung/Berufung des Managements Anforderungen der Position und Eignung nicht in Übereinstimmung stehen, diese Divergenz jedoch im Auswahlprozess nicht auffällt. Zwar spricht die Theorie von einem bewussten Verbergen, um eine bestimmte hohe Position zu bekommen. Nach hier vertretener Auffassung kann diese Abweichung aber auch später auftreten. Ein Mitarbeiter kann beispielsweise ein sehr guter Sozialarbeiter sein, sich aber in einer Führungsposition nicht bewähren, da diese Stelle andere Qualitäten verlangt.

Der Prinzipal (hier: Verein oder Stiftung) kann nach Vertragsschluss nicht alle Aktivitäten seines Agenten lückenlos überprüfen (*hidden action*). Hierfür können drei Gründe ursächlich sein:

1. Die Kosten der Überwachung übersteigen den Nutzen aus dem Informationsgewinn; Beispiel: Die Mitarbeiter verkürzen ihre Arbeitszeit eigenmächtig. Es müsste dem Stiftungsrat demnach ein ständiger Überwacher zur Seite gestellt werden, der lückenlos die Arbeitszeit überwacht.
2. Das Ergebnis der Arbeit sowohl von professionellen wie ehrenamtlichen Mitarbeitern ist schwer messbar. Dies dürfte bei den meisten NPO der Fall sein. Hierzu nur eine Gretchenfrage: Zeigen *zwei* öffentlichkeitswirksame Fundraising-Aktivitäten ein höheres Anstrengungsniveau als der Aufbau *eines* neuen Beratungsdienstes?
3. Das Ergebnis der Arbeit hängt auch von exogenen Faktoren ab. Ein Beispiel: Die geringere Rendite auf das Stiftungsvermögen kann seine Ursache sowohl in einer schlechten Anlagestrategie des Stiftungsvermögens als auch in der Entwicklung der Aktienmärkte haben.

¹² Darstellung im Folgenden, einschliesslich der Übersicht, in Anlehnung an GÖBEL (2002), S. 100 ff. Die Anwendung auf die NPO stammt jedoch vom Verfasser.

Aufgrund der schlechteren Überwachungsmöglichkeiten des Prinzipals hat der Agent einen Vorteil: Weil selber betroffen, kennt der Agent eher die wahren Ursachen. Diese Informationsasymmetrie kann der Agent zu seinem Vorteil ausnützen. Er arbeitet weniger oder weniger effizient als er eigentlich könnte bzw. müsste. Unter dem Stichwort «Arbeitsleidthypothese» wird angenommen, dass jedes Individuum (hier: der Agent) jede nicht unbedingt erforderliche Anstrengung in seiner Tätigkeit vermeidet («Drückebergerei» oder *shirking*).

Da selber Nutzenmaximierer, wird der Agent darüber hinaus versuchen, das Maximum aus seiner Position «herauszuholen». Als Beispiele für das als *consumption on the job* bezeichnete Verhalten werden die private Nutzung des Internets, private Fahrten mit dem Dienstauto oder das Abzweigen von Material für private Zwecke genannt.¹³

Damit zusammenhängend und nicht immer abzugrenzen, besteht die Möglichkeit der *hidden information*. Aufgrund der Informationsasymmetrie wählt der Agent nicht die Handlung, die dem Prinzipal den grössten Nutzen bringt, sondern ihm. Dieser Nutzen muss nicht notwendigerweise materieller Natur sein. Ein Beispiel: Der Vorstand entscheidet sich für die öffentlichkeitswirksame Errichtung eines Neubaus einer Einrichtung, obwohl mit den Mitteln des Vereins besser mehr Personal hätte eingestellt werden sollen.

Hidden intention tritt auf, wenn der Prinzipal *ex ante* das Verhalten des Agenten in bestimmten Situationen nicht beurteilen kann. Ein Beispiel: Unterschlagung von Mitteln aus der Barkasse durch die Heimleitung (= Auswahl von unehrlichen Mitarbeitern, *adverse selection*).

Die dem Prinzipal zunächst verborgen gebliebenen Absichten können bis zum *hold up* («Raubüberfall») führen. Der Agent nutzt dabei seine eigene Unentbehrlichkeit aus. Ein Beispiel: Der langjährige Vorstand setzt eine zusätzliche Vergütung/höhere Vergütung mit dem Argument durch, sonst wäre die Position vakant.

13 Vgl. GÖBEL (2002), S. 102.

Für die dargestellten Probleme werden folgende Lösungsansätze diskutiert:¹⁴

	Informationsasymmetrien vermindern		Ziele harmonisieren		Vertrauen bilden	
	Prinzipal	Agent	Prinzipal	Agent	Prinzipal	Agent
Probleme Vor-Vertragsprobleme	<i>Screening</i>	<i>Signaling</i>	Verträge zur Auswahl vorlegen	<i>Self-Selection Reputation</i>	<i>Screening</i> in Bezug auf Vertrauenswürdigkeit	Reputation signalisieren
Probleme Nach-Vertragsprobleme	<i>Monitoring</i>	<i>Reporting</i>	Anreizverträge gestalten	<i>Commitment/Bonding Reputation</i>	Vertrauensvorschuss <i>Extrapolation</i> guter Erfahrungen	Aufbau von Sozialkapital

Rechnungslegung gegen Informationsasymmetrien

Die Pflicht zur Rechnungslegung setzt in den beiden Bereichen «Verhinderung von Informationsasymmetrien» und «Vertrauensbildung» an. Den Prinzipalen bei Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen fehlen die Ressourcen einer Überprüfung der Agenten im Einzelfall. Ein Beispiel: Selbst die (hauptberuflich tätige) Stiftungsaufsicht muss sich bei ihrer Prüfung auf Stichproben beschränken. Der (ehrenamtlich tätige) Stiftungsrat kann sich nur punktuell über die Arbeit der Geschäftsführung informieren (z.B. in Sitzungen, welche zudem oftmals nicht häufig stattfinden).

Es bedarf somit eines Rechnungslegungsinstrumentariums, das das *monitoring* und *reporting* unterstützt. Aber auch im Bereich der Vertrauensbildung spielt die Rechnungslegung und die Transparenz eine zentrale Rolle.

Nicht-altruistisches Verhalten der Vertragsparteien unterstellt, besteht im Modell der Institutionenökonomie ein wesentlicher Unterschied zwischen Unternehmen und NPO: Die gemeinnützigen Organisationen können kaum finanzielle Anreize bieten. Bei kapitalmarktorientierten Unternehmen etwa wird vorgeschlagen, die Steigerung des Shareholder Value, also die Erhöhung des Börsenwertes in die Bemessungsgrundlage einfließen zu lassen. Dies heisst vereinfacht: «Dem Investor ist es gleichgültig, dass die Management-Bezüge beispielsweise um 100% steigen, wenn der Shareholder Value um 200% gestiegen ist». Bei Stiftungen und anderen gemeinnützigen Organisationen fehlt es schon im Ansatz an solchen quantitativen Massstäben – dies liegt daran, dass sich der ökonomische Erfolg bei gemeinnützigen Organisationen nicht wirklich messen lässt und dieser im Vergleich zu den ideellen gemeinnützigen Zielen von

¹⁴ Darstellung im Folgenden, einschliesslich der Übersicht, in Anlehnung an Koss (2005), dieser in Anlehnung an GÖBEL (2002), S. 110 ff.

nachrangiger Bedeutung ist. Es ist somit nicht möglich, auf materieller Ebene einen Gleichklang der Interessen zu finden. Umso wichtiger ist die Bedeutung der Rechnungslegung als Möglichkeit des *monitoring* und *reporting*, also einer Überwachung und Berichterstattung auf einer objektivierbaren Grundlage. Nur schon die Möglichkeit, dass durch eine auf der Grundlage von *true and fair view* erstellten Stiftungsrechnung allfällige Missstände aufgedeckt werden könnten, wird viele dieser potentiellen Gefahren zum vornherein verhindern. Der Respekt vor allfälligen (gewaltigen) Repräsentationsschäden sowohl bei der Stiftung wie auch bei deren Repräsentanten kann einen positiven Einfluss haben. Je mehr dementsprechend die bilanziellen Gestaltungs- und Verschleierungsmöglichkeiten von gesetzgeberischer Seite her eingeschränkt werden, desto grösser wird der Druck, die knappen Stiftungsmittel effizient auszugeben bzw. zu bewirtschaften – und dies sogar dann, wenn in einem konkreten Fall die Stiftungsrechnung von niemandem genau analysiert wird. Eine allfällige Enttäuschung des Spenders über eine in der Jahresrechnung offen gelegte Zweckentfremdung ist demgegenüber hinzunehmen – dies umso mehr, als es sich beim Stiftungsvermögen nicht (mehr) um sein Geld handelt.

2.4 Das Stakeholder-Modell

Bei gemeinnützigen Organisationen bestehen aber nicht nur Besonderheiten bei der Lösung von Prinzipal-Agenten-Konflikten, sondern auch bei der Zielsetzung der Rechnungslegung. Während zumindest bei börsenkotierten Gesellschaften die Information über die ausschüttbaren Gewinne bei Unternehmen als vorrangliches Ziel der Rechnungslegung angenommen werden können,¹⁵ können bei Stiftungen und anderen gemeinnützigen Organisationen eine Mehrzahl von unterschiedlichen Zielen identifiziert werden. Um diese zu systematisieren, wird auf das *Stakeholder-Modell* zurückgegriffen.¹⁶

Stakeholder sind alle die Akteure, die ein Interesse an der NPO haben. Dieses kann, muss aber nicht finanzieller Natur sein. So ist bei einem ehrenamtlichen Mitarbeiter (*volunteer*) das finanzielle Interesse *per definitionem* nicht vorhanden, sondern der Nutzen aus dem Gefühl der «guten Sache».

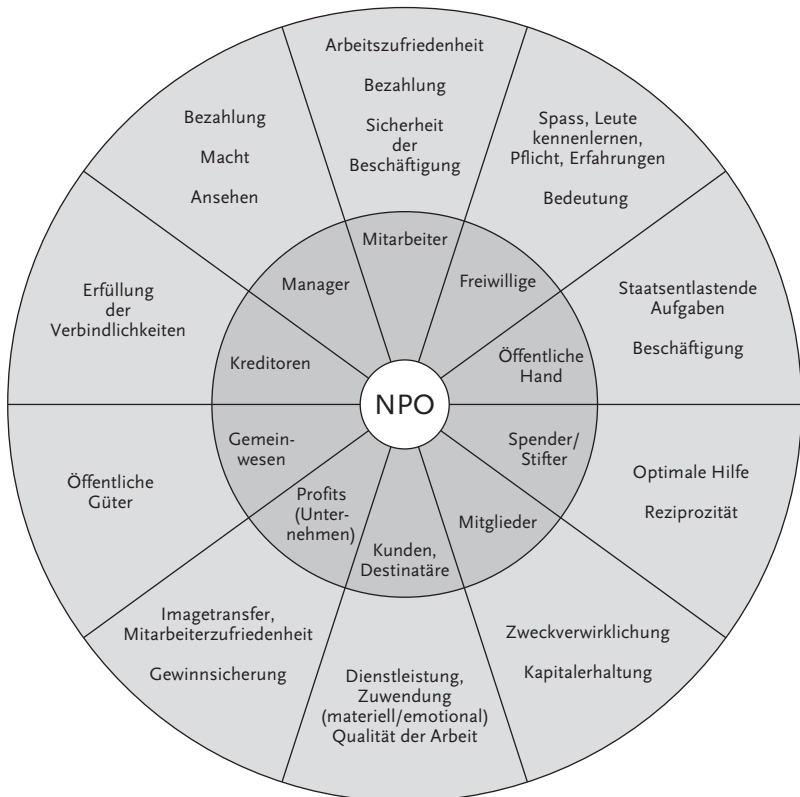
Stakeholder-
Modell

Stakeholder
als Akteure
mit Interesse

¹⁵ Vgl. Ausführungen oben.

¹⁶ Siehe hierzu erstmals die Überlegungen in Koss (2005).

Diese werden unter dem Begriff «Stakeholder» zusammengefasst:¹⁷



Aus diesen unterschiedlichen quantitativen und qualitativen Anforderungen kann im Kern eine Fragestellung herauskristallisiert werden, die die Finanzberichterstattung beantwortet: Vermittelt die Rechnungslegung der NPO, dass diese auf einer ökonomischen Basis steht, sodass sie ihre gemeinnützigen Zwecke auf Dauer (nachhaltig) erfüllen kann?

Denn die Sicherheit der Beschäftigung (für Mitarbeiter) oder die Erfüllung der staatsentlastenden Aufgaben (für die öffentliche Hand) benötigt eine stabile ökonomische Grundlage. Qualitative Anforderungen wie z.B. Arbeitszufriedenheit oder Macht lassen sich allenfalls indirekt über die Finanz-Berichterstattung abbilden.

17 Die Idee zu dieser Übersicht entnimmt der Verfasser einer Darstellung von Doyle (1998): The Open University Business School: B*630 The Professional Certificate in Management. Tutor Handbook. Module 4 – Managing Customers and Quality. Typoskript, o.J., S. 15 für den Profit-Bereich. Es erfolgte eine Anpassung auf den Nonprofit-Bereich. Der Verfasser dankt Rainer Sprengel für seine Überarbeitung und Erweiterung der Übersicht.

3 Anforderungen an die Rechnungslegung von Stiftungen

Um das Ziel einer zutreffenden Darstellung der wirtschaftlichen Lage einer Stiftung und anderer gemeinnütziger Organisationen zu erreichen, sollte die Finanzberichterstattung zwei grundlegenden Annahmen folgen:

- Dem Grundsatz der Periodenabgrenzung (*accrual basis – matching principle*)
- Der grundsätzlichen Annahme der Unternehmensfortführung (*going concern*)

Unter dem Grundsatz der Periodenabgrenzung (*accrual basis*) werden Geschäftsvorfälle auf Grundlage ihrer wirtschaftlichen Veranlassung den einzelnen Perioden zugeordnet, und nicht wenn der entsprechende Geldmittelzu- bzw. -abfluss erfolgt. FER 21.3 unterscheidet dabei zwischen

**Grundsatz
der Perioden-
abgrenzung**

- Zeitlicher Abgrenzung (*accrual basis*): Überjährige Erfolge wie Mieten, Zinsen oder Löhne werden zeitproportional auf die einzelnen Perioden aufgeschlüsselt.¹⁸ Werden beispielsweise die Zinsen für die Kapitalanlagen im ersten Folgejahr gutgeschrieben, würde es zu einer Verzerrung der Ertragslage führen, wenn diese im Folgejahr verbucht werden.
- Sachliche Abgrenzung (*matching principle*): Leistungsbezogene Aufwendungen werden im Gleichschritt mit entsprechenden Erträgen verbucht.¹⁹ Unzulässig ist es daher beispielsweise, den Aufwand aus dem Verbrauch von Spenden in einem Jahr, den Ertrag aus diesen jedoch in einem anderen Jahr zu verbuchen.

Dadurch informieren Jahresabschlüsse nicht nur über zahlungswirksame Geschäftsvorfälle der Vergangenheit, sondern auch über zukünftige Zahlungsverpflichtungen bzw. Zahlungseingänge. Dadurch wird der Informationswert erhöht.²⁰

Bedeutung hat dies insbesondere für den Nachweis der Kapitalerhaltung bei Stiftungen. Erfassen diese ihre Transaktionen auf der Grundlage der Zahlungswirksamkeit, besteht die Gefahr, dass die Stiftung Verpflichtungen einget, die noch nicht zahlungswirksam sind und diese nicht aus der Rechnungslegung erkennbar sind.

Die Annahme der Unternehmensfortführung (Fortführungsprämisse) bedeutet die Bewertung grundsätzlich mit fortgeführten Werten. So ist es beispielsweise grundsätzlich unzulässig, zugewendete Gegenstände (Sachspenden)

**Fortführungs-
prämisse**

¹⁸ Vgl. ZÖBELI (2007), S. 33.

¹⁹ Vgl. ZÖBELI (2007), S. 33.

²⁰ Ebenso: IASB, Framework, para. 22.

mit dem *pro memoria*-Wert zu bilanzieren. Auch dies würde zu einer verzerrten Darstellung der Vermögenslage führen. Ein Beispiel: Eine Hilfsorganisation erhält Medikamente und Hilfsgüter geschenkt. Der Zugang in das Vorratsvermögen wird mit CHF 1 bewertet. Wird der Verbrauch der Hilfsgüter ebenfalls mit CHF 1 gezeigt, stellt sich die Hilfe als «weniger wertvoll» dar, als sie eigentlich ist. Wird der Verbrauch mit dem beiliegenden Zeitwert verbucht, entsteht bei der Zugangsbewertung mit dem *pro memoria*-Wert ein Verlust. Dadurch hat sich die Hilfsorganisation einmal reicher, einmal ärmer gerechnet, als sie eigentlich ist. Den Ertrag aus den Zuwendungen und Aufwand aus der Verwendung dieser stehen sich in gleicher Höhe gegenüber. Eine wesentliche Ausnahme von diesem Grundsatz der Bewertung mit Fortführungswerten ist die Bewertung von Kunstgegenständen. Hier ergibt sich bei der Wertermittlung in der Praxis die Schwierigkeit einer zuverlässigen Bestimmung des Wertes. Es besteht daher die Vollständigkeit der Erfassung über der Bewertung und es ist daher die Bewertung mit dem *pro memoria*-Wert zulässig.²¹

**Qualitative
Charakteristika**

Neben diesen grundsätzlichen Annahmen muss die Rechnungslegung von Stiftungen folgende qualitativen Charakteristika erfüllen:²²

1. Verständlichkeit von Informationen (*understandability*)
2. Relevanz von Informationen (*relevance*)
 - a) Wesentlichkeit (*materiality*)
 - b) Verlässlichkeit (*reliability*)
 - c) glaubwürdige Darstellung (*faithful representation*)
 - d) wirtschaftliche Betrachtungsweise (*substance over form*)
 - e) Neutralität (*neutrality*)
 - f) vernünftige kaufmännische Beurteilung (*prudence*)
 - g) Vollständigkeit (*completeness*)
3. Vergleichbarkeit (*comparability*)

Verständlichkeit

Rechnungslegung macht nur dann Sinn, wenn die Nutzer die darin enthaltene Information verstehen. Diese Voraussetzung ist grundsätzlich dann erfüllt, wenn die Rechnungslegung anerkannten Rechnungslegungsnormen, z.B. Swiss GAAP FER 21, entspricht. Die dargebotene Information muss jedoch nicht «übervereinfacht» dargeboten werden. Vielmehr darf die Stiftung davon ausgehen, dass die Leser des Jahresabschlusses mit den zu Grunde liegenden Annahmen vertraut sind. Bei Abweichungen von den gewählten Rechnungslegungsnormen sind diese ausdrücklich zu nennen. Ein Beispiel hierfür ist die Bewertung von Vermögen mit dem *pro memoria*-Wert.

²¹ Vgl. hierzu im Einzelnen den Beitrag von ZÖBELI/KOSS/STOCK in diesem Band.

²² Anforderungen und Definition der einzelnen Charakteristika in Anlehnung an das Rahmenwerk des IASB, vgl. IFRS, Framework, para. 24 ff. Deutsche Begriffe nach KIRSCH (2009), S. 11 ff.

Relevanz

Ein Zuviel an Informationen kann ebenso missverständlich sein wie ein Zuwenig, wenn beispielsweise die entscheidenden Informationen hinter einer Masse von irrelevanten Informationen «versteckt» werden. In der Darstellung sollten daher nur wesentliche Sachverhalte als solche hervorgehoben werden. Die Vorräte an Büro- oder Werbematerial sind in der Regel unwesentlich. Sie sollten daher nicht als eigener Vorratsposten aktiviert, sondern sofort aufwandswirksam gebucht werden. Verlässlich sind Informationen dann, wenn sie keine Fehler enthalten und frei von verzerrenden Einflüssen sind und sich die Adressaten darauf verlassen können, dass sie glaubwürdig darstellen, was sie vorgeben darzustellen.²³ Die Unterlassung von Wertschriften bei wesentlichen Wertverlusten stellt beispielsweise einen solchen Verstoss gegen den Grundsatz der Verlässlichkeit dar. Der Grundsatz der Glaubwürdigkeit bedeutet, dass dahinter stehende Annahmen bei vernünftiger kaufmännischer Beurteilung eintreffen. So dürfen Spenden und Zuschüsse als Forderungen erst dann eingebucht werden, wenn mit der Realisation des Anspruchs auch gerechnet werden kann.

Die Erfassung in der Rechnungslegung der Stiftung erfolgt nach den Grundsätzen der wirtschaftlichen Betrachtungsweise. Erhält die Stiftung beispielsweise einen als «Darlehen» bezeichneten Betrag für einen bestimmten Zweck, der zinslos und nach Ablauf einer bestimmten Zeit nicht mehr zurückzuzahlen ist, so handelt es sich nicht um eine Verbindlichkeit, sondern um einen Fonds.

Neutralität heisst frei von wesentlichen Verzerrungen. Zwar sind in der Rechnungslegung Schätzungen unvermeidbar, z.B. bei der Bewertung von Rückstellungen, diese müssen jedoch nach «vernünftiger kaufmännischer Beurteilung» erfolgen. Der englische Begriff der *prudence* wurde bisher als «Vorsichtsprinzip» übersetzt, meinte aber die verzerrungsfreie «vernünftige kaufmännische Beurteilung». So darf die Bewertung von Immobilien nicht deswegen hoch erfolgen, weil die Wertschriften auf Finanzanlagen zu einem schlechten Ergebnis führen würden. Vielmehr muss jeder Vermögensgegenstand für sich nach objektivierten Massstäben bewertet werden.

Vollständigkeit bedeutet, dass sämtliche Vermögensgegenstände und Schulden, Aufwendungen und Erträge in den Grenzen der Wesentlichkeitsgrenze der Kosten für die Informationsbeschaffung erfasst werden müssen.²⁴ So kann die Inventarisierung von Kunstgegenständen nicht deshalb unterbleiben, weil sich deren Wert nicht eindeutig feststellen lässt. Zulässig ist jedoch, Gegenstände gleicher Natur und vergleichbaren Werts zusammenzufassen und gemeinsam zu bewerten, z.B. «10 Rollstühle» mit Anschaffungskosten von jeweils CHF X.

Vergleichbarkeit

Das Kriterium der Vergleichbarkeit hat eine zeitliche (intertemporale) Komponente und meint die Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Einheiten (interpersonale Vergleichbarkeit). Erfüllt wird dieses Kriterium wiederum durch die Anwendung einheitlicher Standards. So ist es beispielsweise grundsätzlich unzu-

23 IASB, Framework, para. 31.

24 IASB, Framework, para. 35.

lässig, ein Gebäude über zehn Jahre, ein anderes über 100 Jahre abzuschreiben. Eine unterschiedliche Abschreibungsdauer ist jedoch bei Vorliegen von wirtschaftlichen Gründen zulässig. Denkbar ist beispielsweise, Verwaltungsgebäude aufgrund der geringeren Abnutzung länger abzuschreiben als Funktionsgebäude.

Die genannten qualitativen Anforderungen unterliegen drei Einschränkungen:

Beschränkungen der qualitativen Anforderungen

1. Grundsatz der Zeitnähe (*timeliness*)
2. Abwägung von Kosten und Nutzen (*balance between benefit and cost*)
3. Abwägung zwischen den qualitativen Anforderungen (*balance between qualitative characteristics*)

Zeitnähe

Die geforderten Informationen sollten zeitnah vorliegen. So ist der Jahresabschluss einer Stiftung drei Jahre später nurmehr von historischer Bedeutung. Andererseits wird sich bei einer Veröffentlichung ein Monat nach dem Stichtag kaum die Vollständigkeit sicherstellen lassen. Hier muss der Stiftungsvorstand jeweils abwägen, dass der Jahresabschluss möglichst schnell, andererseits aber auch ohne materielle Fehler fertig gestellt wird.

Abwägung von Kosten und Nutzen

Mit zunehmender Genauigkeit nimmt der Nutzen für die Adressaten zu, gleichzeitig steigen die Kosten. So wäre es wünschenswert, jährlich das Anlagevermögen zu inventarisieren. Dadurch würden unberechtigte Vermögensabflüsse zeitnah erkannt. Die damit verbundenen Kosten würden jedoch den zusätzlichen Nutzen übersteigen, wenn die Vollständigkeit des Anlagevermögens durch eine funktionierende Anlagebuchhaltung sichergestellt ist.

Konkurrenz der qualitativen Anforderungen

Auch stehen die qualitativen Anforderungen einander nicht immer widerspruchsfrei gegenüber. So kann die Zuverlässigkeit durch eine grössere Genauigkeit erhöht werden, dies steht jedoch im Widerspruch zum Grundsatz der Wesentlichkeit.

Abwägung statt Unterlassen

Aus den einerseits hohen Anforderungen an die Rechnungslegung und den andererseits bestehenden Beschränkungen wird zuweilen auf eine Nicht-Anwendbarkeit geschlossen. Geradezu ein Lehrbuchbeispiel ist die in anderem Zusammenhang beschriebene Erfassung und Bewertung von Kunstgegenständen im Stiftungsvermögen.²⁵ Weil Kunstgegenstände schwierig zu erfassen und noch schwieriger zu bewerten sind, verzichten möglicherweise einige Stiftungen vollständig auf deren Berücksichtigung in Buchhaltung und Jahresrechnung. Die planmässige Unvollständigkeit entspricht aber keinem der geforderten Grundsätze, zuvorderst dem Grundsatz der glaubwürdigen Darstellung. Auch der Hinweis «die Börsenkurse werden schon wieder einmal steigen» kann das Unterlassen von Wertschriften nicht rechtfertigen. Hier ist die «vernünftige kaufmännische Beurteilung» des Stiftungsvorstandes gefordert. Der dabei bestehende Ermessensspielraum darf jedoch nicht mit Willkür verwechselt werden.

²⁵ Vgl. hierzu den Beitrag von ZÖBELI/KOSS/STOCK in diesem Band.

4 Zusammenfassung

Stiftungen unterliegen der Pflicht zur Rechnungslegung. Die Anforderungen an diese sind jedoch weiter als jene profitorientierter Unternehmen. Denn die Rechnungslegung von gemeinnützigen Organisationen muss den Informationsbedürfnissen unterschiedlicher Adressaten gerecht werden. Die grundsätzlichen qualitativen Anforderungen und deren Beschränkungen bei der Rechnungslegung von Stiftungen sind jedoch die gleichen wie bei profitorientierten Unternehmen.

5 Literaturhinweise

- GÖBEL, E. (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Stuttgart: Lucius & Lucius
- JENSEN, M. C., MECKLING, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics. 1976, S. 305–360
- KIRSCH, H. (2009): Einführung in die internationale Rechnungslegung nach IFRS, 6. Auflage, Herne: nwb
- KOSS, C. (2003): Rechnungslegung von Stiftungen. Von der Buchführung zur Jahresrechnung, Düsseldorf: IDW-Verlag
- KOSS, C. (2005): Prinzipal-Agenten-Konflikte in Nonprofit Organisationen, Tagungsband zu einer interdisziplinären Tagung zu Nonprofit Organisationen des Max-Planck-Instituts für ausländisches und internationales Privatrecht, (2005) in: HOPT, K. J./VON HIPPEL, T./WALZ W. R. (Hrsg.), Nonprofit Organisationen in Recht Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen: Mohr Siebeck, S. 197–220
- PAQUÉ, K.-H. (1986): Philanthropie und Steuerpolitik. Eine ökonomische Analyse der Förderung privater Wohltätigkeit. Tübingen: Mohr (Siebeck)
- POLMAN, L. (2010): Die Mitleidsindustrie, Frankfurt/New York: Campus Verlag
- PRATT, J. W., ZECKHAUSER, R. J. (1985): Principals and Agents: An Overview, in: PRATT, J. W., ZECKHAUSER, R. J. (Hrsg.), Principals and Agents: The Structure of Business, Boston: Harvard Business School Press
- SPRECHER, T./EGGER, P./JANSSEN, M. (2009): Swiss Foundation Code 2009 mit Kommentar, Basel: Helbing Lichtenhahn
- ZÖBEL, D. (2007): **Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen. Ein praktischer Kommentar zu Swiss GAAP FER 21**, Zürich: Orell Füssli

6 Materialienverzeichnis

International Accounting Standards Board (IASB): Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements, London: IASB 2001 (zitiert: IASB, Framework)

International Federation of Accountants: International Public Sector Accounting Standards (IPSAS), Zürich/Basel/Genf: Schulthess (2009)

Internes Kontrollsystem (IKS) in Stiftungen: Grundlagen und Zusammenhänge

Thomas Rautenstrauch

Das Interne Kontrollsystem (IKS) einer Stiftung unterliegt nicht nur der ordentlichen Revisionspflicht, sondern kann auch einen Beitrag zur Erhöhung der Reputation einer Stiftung leisten. Der Beitrag schlägt auf Grundlage des Modells des *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) die Einrichtung eines IKS vor. Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Einrichtung eines Risikomanagement-Systems.

1 Einleitung

Der Wunsch nach einer verstärkten Internen Kontrolle in Unternehmungen und anderen Organisationen hat in der Schweiz in den letzten Jahren einen enormen Bedeutungszuwachs erhalten und trägt damit den internationalen Entwicklungen in diesem Bereich Rechnung, die als Reaktion auf zahlreiche spektakuläre Bilanzskandale folgten.

Internes
Kontrollsystem:
Definition

Gemäss dem Verständnis der Schweizer Treuhandkammer ist ein Internes Kontrollsystem (IKS) als Führungsinstrument zur verstehen, durch das die Erreichung von Unternehmenszielen in den Bereichen «Prozesse», «Informationen», «Vermögensschutz» und «Compliance» gewährleistet werden kann, wobei ein IKS die von der Geschäftsleitung planmässig angeordneten organisatorischen Methoden und Massnahmen umfasst.¹

Die Interne Kontrolle beschränkt sich in der Schweiz allerdings abweichend vom internationalen Verständnis bezüglich der Abschlussprüfung auf solche Vorgänge und Massnahmen in einer Organisation, die eine ordnungsmässige Buchführung und finanzielle Berichterstattung sicherstellen.²

Der vorliegende Beitrag behandelt die konzeptionellen Grundlagen eines IKS in Stiftungen mit dem Ziel, Gestaltungsempfehlungen für die Einführung und kontinuierliche Verbesserung der Internen Kontrolle in Stiftungen zu geben.

Zur Erreichung dieses Ziels soll in einem ersten Abschnitt die rechtliche und ökonomische Relevanz der Internen Kontrolle im Bereich der Stiftungen dargestellt werden, bevor im Anschluss daran die Aufgaben, Elemente und Erfolgskriterien für die Gestaltung eines IKS den Mittelpunkt des Beitrags bilden.

Anschliessend werden Handlungsempfehlungen für die praktische Umsetzung eines IKS in Stiftungen abgegeben. Ein abschliessendes Fazit und ein Ausblick bilden den Schluss des Beitrags.

1 Der Schweizer Treuhänder (2006), Nr. 5, S. 361.

2 Vgl. TREUHANDKAMMER (2007), S. 3.

2 Rechtliche und ökonomische Relevanz einer Internen Kontrolle in Stiftungen

Die Relevanz der Internen Kontrolle in Stiftungen ergibt sich zu einem grossen Teil durch die Änderung der regulatorischen Rahmenbedingungen und basiert insofern auf extrinsischer Motivation. Darüber hinaus ist der Einsatz einer effektiven und effizienten Internen Kontrolle aber auch aus ökonomischer Sicht heraus vorteilhaft für Stiftungen. Der vorliegende Abschnitt soll beide Perspektiven behandeln.

2.1 Governance und Regulierung als Treiber der Internen Kontrolle

Die Regulierung im Dritten Sektor ist in der Schweiz im internationalen Vergleich eher wenig ausgeprägt und findet sich in verschiedenen Rechtsquellen wieder.³

In einer Stiftung hat das oberste Stiftungsorgan die Geschäftsbücher nach den Vorschriften des Obligationenrechts (OR) über die kaufmännische Buchführung zu führen. Betreibt die Stiftung für ihren Zweck ein kaufmännisches Gewerbe, so sind gemäss Art. 83a ZGB die Vorschriften des OR über die Rechnungslegung und die Offenlegung der Jahresrechnung für Aktiengesellschaften entsprechend anwendbar.

**Rechnungs-
legungspflicht
für Stiftungen**

Soweit für Stiftungen keine Sonderregelungen bestehen, richtet sich deren Revisionspflicht nach dem Aktienrecht, wobei mit der zum 1.1.2008 in Kraft getretenen Revision des Schweizer OR auch das Revisionsrecht neu gefasst wurde. Neu wird damit für die Prüfung der Jahresrechnung von Geschäftsjahren, die nach dem 1.1.2008 oder danach beginnen, rechtsformunabhängig zwischen einer eingeschränkten und einer ordentlichen Revisionspflicht unterschieden.

**Revisionspflicht
von Stiftungen**

Gemäss Art. 727 Abs. 1 Ziffer 2 OR unterliegen der ordentlichen Revision nur wirtschaftlich bedeutende Stiftungen, die daran erkannt werden, dass sie zwei der folgenden drei Grössen in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren überschreiten:

- Bilanzsumme von CHF 10 Mio.,
- Umsatzerlös von CHF 20 Mio.,
- 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt.

³ Vgl. NEUBERT (2007), S. 66.

**Ordentliche
Revision**

Bei der ordentlichen Revision handelt es sich um eine umfassende Abschlussprüfung, welche von einem zugelassenen Revisionsexperten durchzuführen ist und bei der ein vergleichsweise hoher Sicherheitsgrad angestrebt wird. Werden die oben genannten Kriterien von einer Stiftung nicht erfüllt, so unterliegt dies zumindest der eingeschränkten Revision, es sei denn, es handelt sich um eine Organisation mit weniger als zehn Vollzeitstellen, denn dann kann – bei Zustimmung sämtlicher Anteilseigner – sogar auf eine eingeschränkte Revision verzichtet werden.⁴

Für das IKS sind mehrere Vorschriften neu ins OR eingeführt worden. Nach bisherigem Recht war die Revisionsstelle nicht verpflichtet, die Existenz des IKS zu überprüfen. Das revidierte OR verlangt gemäss Art. 728a OR allerdings nur im Falle der ordentlichen Revision ausdrücklich, dass die Revisionsstelle die Existenz eines IKS prüft. Gemäss Art. 728a Abs. 1 OR ist die Revisionsstelle dann auch dazu verpflichtet, dem Stiftungsrat einen umfassenden Bericht mit den Feststellungen über das IKS zu erstellen.

Das IKS wird den Gesellschaften nicht direkt in allgemein verbindlicher Form vorgeschrieben, sondern indirekt. Denn es wird zum Gegenstand der gesetzlichen Abschlussprüfung erklärt. Der Gesetzgeber überlässt es dabei den Unternehmen selber, zu entscheiden, welches Kontrollsystem sie für ihre Situation als angemessen betrachten. Die Entscheidung hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie z.B. der Grösse des Unternehmens, der Komplexität der Geschäftstätigkeit, der Art der Finanzierung und der Eigentumsstruktur.⁵

**Eingeschränkte
Revision**

Im Rahmen der eingeschränkten Revision einer Stiftung, die die oben genannten Voraussetzungen für die ordentliche Revision nicht erfüllt, beschränkt sich die Prüfung auf Befragungen, analytische Prüfungshandlungen sowie angemessene Detailprüfungen und beinhaltet somit bei kleinen Organisationen gerade nicht die Prüfung der Existenz des IKS der Stiftung.

IKS-Empfehlung

Neben der seit 2008 bestehenden Gesetzesregelung des Schweizer OR, die wirtschaftlich bedeutenden Stiftungen vorgibt, dass ein IKS existieren muss und diese Existenz durch die externe Revision jährlich zu überprüfen ist, gibt es bereits seit 2005 in der Schweiz eine IKS-Empfehlung an Stiftungen. Diese IKS-Empfehlung ist Teil der Ausgestaltung einer «**Foundation Governance**», verstanden als die auf (Förder-)Stiftungen bezogene Corporate Governance, die seit 2005 in der Schweiz durch den Swiss Foundation Code dokumentiert ist. Gemäss dem Swiss Foundation Code wird unter dem Begriff «Checks & Balances» der Stiftung die Verantwortung zugeordnet, durch geeignete organisatorische Massnahmen dafür zu sorgen, dass für alle wichtigen Entscheidungen und Abläufe der Stiftung ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Führung und Kontrolle vorliegt, mithin also ein funktionierendes IKS existiert.⁶

4 Dieser Fall wird durch das sogenannte *Opting-out* gem. Art. 727 Abs. 2 OR ermöglicht.

5 Vgl. PFAFF/RUUD (2008), S. 28 f.

6 Vgl. HOFSTETTER/SPRECHER (2005), S. 4 ff.

Die Tatsache, dass trotz der als «soft law» bestehenden Empfehlung zum IKS aus Sicht der Foundation Governance zusätzlich die IKS-Pflicht für wirtschaftlich bedeutende Stiftungen im OR (verstanden als *hard law*) geregelt wurde, zeigt nicht nur die steigende allgemeine Bedeutung der Internen Kontrolle aus Sicht der Regulierung sondern ebenso das Bedürfnis, den Schutz der Anspruchsgruppen höher zu gewichten.

2.2 Motivation für ein IKS aus ökonomischer Sicht

Das IKS einer Stiftung umfasst solche Massnahmen und Kontrollen innerhalb der Organisation, mit denen sichergestellt werden soll, dass die Buchführung und finanzielle Berichterstattung der Organisation im Rahmen gesetzlicher, satzungsmässiger und anderer regulatorischer Vorgaben erfolgt und ist inhaltlich auf das Risiko einer wesentlichen falschen Angabe in der Jahresrechnung begrenzt.

Da auch Stiftungen zur Erfüllung ihrer Förderaufgaben auf nachhaltige Kapitalerträge im Zusammenhang mit dem Erhalt des Stiftungsvermögens angewiesen sind, um ihre Existenz zu sichern und zugleich ihren Stiftungszweck zu erfüllen, kann die Relevanz für ein IKS sowohl aus einer Mikro- als auch Makro-Perspektive gesehen werden:

Aus einer Makro-Perspektive ist die Aufgabe regulierter Förderstiftungen vor allem in der optimalen Allokation von Finanzmitteln für stiftungszweckgebundene Vorhaben zu sehen. Insofern kann eine wirksame Interne Kontrolle zu gewünschten Steuerungswirkungen führen, mit denen das gesamte Risiko von Fehlallokationen der Finanzmittel verringert werden kann.

IKS zur optimalen Allokation von Finanzmitteln

Aus einer Mikro-Sicht liegt dagegen die Aufgabe einer Förderstiftung vor allem in der eigenen Vermögensverwaltung und stiftungszweck-konformen Verwendung des Stiftungsvermögens, deren Überwachung vor allem durch die Stiftungsgremien, namentlich den Stiftungsrat, erfolgt.

IKS in Vermögensverwaltung und konformer Mittelverwendung

Zu mehr Transparenz in den Beziehungen zwischen der einzelnen Förderstiftung und den Empfängern der zweckgebundenen Fördermittel kann vor allem die Prinzipal-Agent-Theorie als Erklärungsansatz einen Beitrag leisten. Danach verfügt eine Stiftung als Auftraggeber (engl. *principal*) nur über unvollständige Informationen, wenn sie Fördermittel zur Erreichung des Stiftungszwecks an Destinatäre – verstanden als Auftragnehmer (engl. *agent*) – vergibt. Da jede Partei auch im eigenen Interesse handelt, sind Interessenkonflikte nicht auszuschliessen.

IKS und Prinzipal-Agent-Theorie

Auch die Stiftungsgremien (Prinzipal) erwarten vom Destinatär (Agent), dass dieser die ihm überlassenen Fördermittel konform mit den Stiftungszwecken einsetzt. Allerdings können diese die Mittelverwendung nur zum Teil wahrnehmen, so dass der Agent einen Informationsvorsprung besitzt und selbst am besten beurteilen kann, ob seine Mittelverwendung den Fördergrundsätzen der Stiftung entspricht. Damit besteht die Gefahr der Auswahl von unerwünschten

Fördermittel-Empfängern (engl. *adverse selection*) aus Sicht der Förderstiftung. Ebenso können Probleme in der Beziehung zwischen Förderstiftung (Prinzipal) und Destinatäre (Agenten) dadurch entstehen, dass die Stiftungsgremien die Handlungen der Destinatäre weder beobachten können (engl. *hidden action*), noch wegen fehlender Detailkenntnis (engl. *hidden information*) beurteilen können. Damit erhalten die Agenten Handlungsspielräume zu Lasten des Prinzipals. Dies wird auch als moralisches Risiko (engl. *moral hazard*) bezeichnet.⁷

Die Begrenzung dieser Agenturprobleme kann generell über Instrumente erreicht werden, die die Informationsunterschiede zwischen Prinzipal und Agent sowie die Gefahr durch opportunistisches Verhalten reduzieren. Als ein wesentliches Instrument in diesem Zusammenhang gilt die Interne Kontrolle (engl. *monitoring*), wenn sie den Prinzipal befähigt, die Handlungen des Agenten zu überwachen und zu beurteilen. Insofern ist das Element der Internen Kontrolle sowohl in Stiftungen als auch bei den Mittelempfängern aus institutionenökonomischer Sicht von Bedeutung, wenn hierdurch erreicht werden kann, dass die aus der Informationsungleichheit und damit zusammenhängenden Problemen resultierenden Agentur-Kosten (engl. *agency costs*) reduziert werden können und zudem eine gute Reputation der Stiftung bei den verschiedenen Interessengruppen der Stiftung erhalten bleibt. Vor allem Letzteres ist für die finanzielle Nachhaltigkeit der Stiftungsaktivitäten von kritischer Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund kann eine effiziente Lösung des Agenturproblems in der zielgerichteten Informationsübertragung (engl. *signalling*) gesehen werden. Denn sie ist in der Lage, die aus Verhaltensunsicherheiten resultierenden Risiken für die Interessengruppen einer Stiftung zu reduzieren und deren Kosten der Informationsbeschaffung zu senken.⁸

7 Vgl. PFAFF/ZWEIFEL (1998), S. 185 f.

8 Vgl. SPREMANN (1988), S. 614 f.

2.3 Konsequenzen für die IKS-Anforderungen bei Stiftungen

Die vorherigen Ausführungen haben gezeigt, dass neben der regulatorischen Verpflichtung zur Internen Kontrolle auch ökonomische Gründe die Einführung und den kontinuierlichen Einsatz eines IKS in einer Stiftung sinnvoll erscheinen lassen.

Stiftungen, die vor allem auch Vertrauensgüter anbieten, sollten daher die Initiative ergreifen und sich durch Reputation, Zertifizierung sowie eine effektive und effiziente Interne Kontrolle hervortun. Dabei kann vor allem die Reputation einer Stiftung als wichtigste Form unternehmerischer Selbstbindung gesehen werden. Dabei sollte es deren Ziel sein, dass die Anspruchsgruppen der Stiftung Sorgfalt, Qualität und Kompetenz mit der Stiftung assoziieren. Eine wirksame Interne Kontrolle ist eine zentrale Voraussetzung um die notwendige Reputation zu gewährleisten, denn der Nutzen des IKS liegt aus ökonomischer Sicht in einer höheren Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung, d.h. Buchführung und Abschluss.

IKS zur
Erhöhung der
Reputation

Der folgende Auszug aus dem Geschäftsbericht 2009 der Stiftung Pro Helvetia zeigt ein positives Beispiel, welches erkennen lässt, dass die vorgenannten Ausführungen bereits von einzelnen Stiftungen in der Schweiz erkannt und umgesetzt worden sind:

Auszug aus dem Jahresbericht 2009 der Pro Helvetia

«Pro Helvetia verfügt über ein IKS, welches präventiv in die wesentlichen Arbeitsprozesse der Stiftung integriert ist. Der Leitende Ausschuss überprüft periodisch die denkbaren Risiken der Stiftung und entscheidet über nötige Massnahmen. Das IKS bei Pro Helvetia umfasst neben den bilanziellen auch schwierig bezifferbare Risiken wie z.B. Compliance, Reputation, Gefahren für Personen, Wissensverlust u.v.a. Mit diesem erweiterten Ansatz gewährleistet die Stiftung neben der korrekten Aussage in der Rechnungslegung auch einen grösstmöglichen Schutz aller Stiftungsressourcen.»

Das Risikobewusstsein in einer Stiftung wird verbessert durch ein einheitliches Risiko- und Kontrollverständnis. Das IKS bietet damit die Möglichkeit, zu optimierten Finanz- und IT-Prozessen sowie zu einer geringeren Anfälligkeit für deliktische Handlungen zu führen. Es fördert hierdurch das Vertrauen der Anspruchsgruppen gegenüber dem Stiftungsrat, der sowohl Verantwortung gegenüber dem Stifter als auch für die Einhaltung des Stiftungszwecks einnimmt, und deshalb im eigenen Interesse zu Transparenz und zur Vermeidung von Reputationsrisiken beitragen sollte.

3 Aufgaben, Elemente und Erfolgskriterien für die Gestaltung eines Internen Kontrollsystems (IKS) in Stiftungen

Der vorliegende Abschnitt zeigt, was es für ein wirksames IKS in Stiftungen braucht und bezieht sich dabei sowohl auf international existierende Standards als auch auf Empfehlungen aus der Sicht der externen Revision, die in den Schweizer Prüfungsstandard 890 eingegangen sind.

3.1 Das Rahmenkonzept COSO «Internal Control» als Orientierungsrahmen

Ein vom *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) entwickeltes Rahmenwerk unter der Bezeichnung *Internal Control Framework*, gilt seit langem als das am stärksten verbreitete und in der internationalen Revisionspraxis verankerte interne Kontrollkonzept. Das Rahmenkonzept COSO für die Interne Kontrolle existiert bereits seit 1992 und hat international vor allem dadurch an Bedeutung gewonnen, weil es in der Ausführungsverordnung der *United States Securities and Exchange Commission* (SEC) zum *Sarbanes Oxley Act* (SOX) als anerkannte Grundlage für die periodische Beurteilung des IKS über die finanzielle Berichterstattung erwähnt wird. Das *COSO Internal Control Framework* ist denn auch in der Schweizer Revisionspraxis zur Internen Kontrolle zum Orientierungsrahmen geworden, obwohl man es vermieden hat, im Schweizer Prüfungsstandard 890 explizit auf dieses Rahmenkonzept hinzuweisen.⁹ Dennoch handelt es sich bei COSO um ein standardisiertes Kontrollmodell. Dieses ist mittlerweile weit verbreitet – in den USA wurde COSO bereits im Jahr 2004 bei über 63 Prozent aller börsenkotierten Unternehmen angewendet.¹⁰

Das *COSO Internal Control Framework* basiert auf den folgenden drei Dimensionen:

- Zielkategorien,
- Komponenten und
- Unternehmenseinheiten.

Dimensionen
des COSO
Framework

Zielkategorien
des COSO
Framework

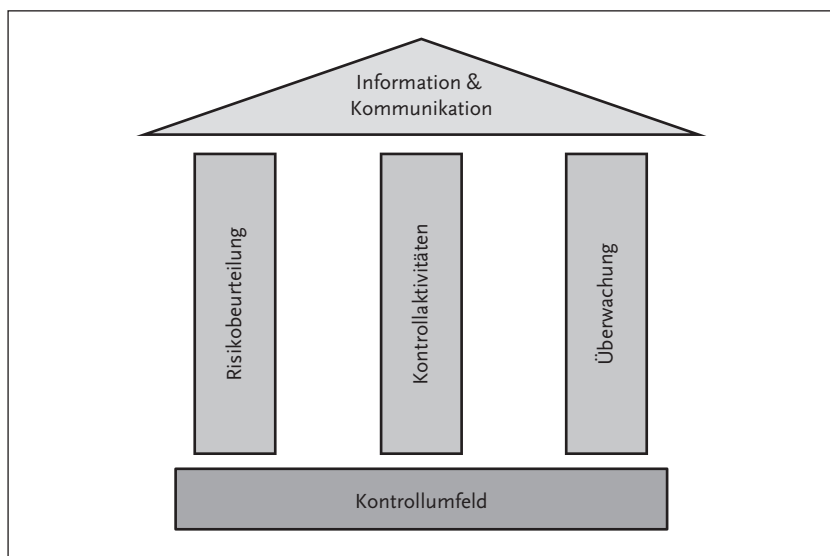
Zu den drei Zielkategorien zählen die Effektivität und Effizienz der operativen Geschäftstätigkeiten (*operations*), die Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung (*reporting*) sowie die Gesetzes- und Normenkonformität (*compliance*).

⁹ Vgl. RAUTENSTRAUCH/HUNZIKER, (2008a).

¹⁰ Vgl. PFAFF/RUUD (2008), S. 43.

Die fünf Komponenten beinhalten die Überwachung, die Information und Kommunikation, die Steuerungs- und Kontrollaktivitäten, die Risikobeurteilung und das Kontrollumfeld (siehe Abbildung 1).

Abb. 1: Komponenten des COSO-Würfels (eigene Darstellung)



Das Kontrollumfeld bildet die Grundlage eines IKS und schliesst die Organisationskultur, die Aufbau- und Ablaufstruktur, den Umgang mit Risiken sowie den Appetit von Risiken ein. Zum Kontrollumfeld gehören daher die ethischen Werte, die Integrität und die Managementphilosophie. Auch eine angemessene Aufbauorganisation, Corporate Governance und eine klare Zuweisung von Autorität, Befugnissen und Verantwortlichkeiten gehören zum Kontrollumfeld.¹¹

Kontrollumfeld

Um eine Risikobeurteilung durchführen zu können, muss diese im Zusammenhang mit dem Ziel der Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung erfolgen. Aufgrund dieser Zielsetzung können Risiken, welche deren Erreichung gefährden, identifiziert und analysiert werden.¹² Die Risikobeurteilung ist dabei allerdings keine einmalige, sondern eine kontinuierlich durchzuführende Aufgabe, die beim Stiftungsrat beginnt und bis in die operative Ebene hinein reicht.

**Risiko-
beurteilung**

¹¹ Vgl. PFAFF/RUUD (2007), S. 44 f.

¹² Vgl. DERS., S. 52 f.

**Beispiel:
Stiftung
Waldheim**

Das folgende Beispiel der Stiftung Waldheim macht deutlich, wie die Aufgabe der Risikobeurteilung in der Stiftungspraxis umgesetzt werden kann.¹³

Auszug aus «IKS-Grundsätze» der Stiftung Waldheim, Schweiz

Zur Sicherstellung der Wirksamkeit der unternehmensweiten Kontrollen soll jährlich im 3. Quartal eine Selbsteinschätzung durchgeführt werden. Daraus resultierende Massnahmen müssen im 4. Quartal umgesetzt werden.

Weiter werden die Risiko- und Kontrollinventare jeweils im 3. Quartal auf Aktualität und Vollständigkeit überprüft und wenn notwendig angepasst. Gleichzeitig wird die Beurteilung der Kontrollen durchgeführt. Die Kontrollen werden zwar einzeln aufgeführt und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Nachvollziehbarkeit beurteilt, die Schlussfolgerung erfolgt jedoch pro Risikobereich. Allenfalls notwendige Massnahmen zur Optimierung von Kontrollen werden ebenfalls im 4. Quartal umgesetzt.

**IKS:
Steuerungs-
und Kontroll-
aktivitäten**

Durch Steuerungs- und Kontrollaktivitäten wird sichergestellt, dass die von der Geschäftsleitung geforderten Massnahmen zur Identifikation und zur Behebung von internen Kontrollrisiken tatsächlich umgesetzt werden. Steuerungs- und Kontrollaktivitäten werden auf allen Ebenen und bei allen Funktionen eines Unternehmens durchgeführt. Sie hängen sowohl mit dem Umfeld der Stiftung, der Komplexität der Aktivitäten, dem Risikopotenzial sowie der Organisationskultur zusammen. Kontrollaktivitäten können z.B. Genehmigungen, Autorisierungen, Nachprüfungen, Kontenabstimmungen, Leistungsprüfungen, Sicherungen von Vermögen und Funktionstrennung beinhalten.¹⁴

Wenn von Steuerungs- und Kontrollaktivitäten gesprochen wird, ist ebenfalls die Frage nach den IT-Kontrollen zu stellen. In diesem Zusammenhang wird dabei zwischen den generellen IT-Kontrollen und den Applikationskontrollen unterschieden:

- Generelle IT-Kontrollen beziehen sich auf alle IT-Aktivitäten einer Unternehmung. Sie sollen vor allem den sicheren und störungsfreien Betrieb der IT-Systeme unterstützen. Zusätzlich sollen sie die Verlässlichkeit aller Finanzinformationen, die von den IT-Applikationen erzeugt werden, sicherstellen.¹⁵ Typischerweise betreffen die generellen IT-Kontrollen daher die IT-Sicherheit, IT-Projekte und den IT-Betrieb.

¹³ Vgl. Stiftung Waldheim: IKS-Grundsätze (www.stiftung-waldheim.ch/aktuelles/downloads.php#).

¹⁴ Vgl. PFAFF/RUUD (2007), S. 56 f.

¹⁵ Vgl. PFAFF/RUUD (2007), S. 60.

- Applikationskontrollen sind in den einzelnen Anwendungssoftware-Systemen implementiert und werden durch manuelle Vorgänge unterstützt. Eine typische Geschäftsprozessapplikation ist z.B. in Form von Kassen-, Lohnbuchhaltungs- oder Lagerverwaltungssystemen zu finden. Das Ziel von Applikationskontrollen besteht darin, die Vollständigkeit und die Richtigkeit der Informationsverarbeitung sicherzustellen. Die Kontrollen beziehen sich somit auf die Eingabe, Verarbeitung sowie die Ausgabe von Daten.¹⁶

Des Weiteren kann zwischen manuellen und automatisierten Kontrollen unterschieden werden. Beispiele für manuelle Kontrollen sind

- Einhaltekontrollen (im Hinblick auf die Einhaltung der kompetenzgerechten Genehmigung),
- Abstimmungskontrollen (Belegabgleich, Listenvergleich) sowie
- physische Kontrollen (Wareneingangs- und Warenausgangskontrollen, Inventur).

Beispiele für automatisierte Kontrollen sind Zugriffsschutz (Autorisierung, Firewalls, Passwortschutz), Prüfwerte oder Datenabgleich (Fehlerprotokolle).

Der Information und Kommunikation kommt eine grosse Bedeutung zu, da Informationen zu internen Abläufen zeitgerecht erkannt, aufbereitet und in der richtigen Form kommuniziert werden müssen, damit die Mitarbeiter ihrer Verantwortung nachkommen können.¹⁷

**IKS:
Information und
Kommunikation**

Die Aufgabe der Überwachung fällt grundsätzlich dem Stiftungsrat zu. Da sich im Zeitablauf die internen Steuerungs- und Kontrollprozesse aufgrund von verschiedenen Einflüssen, wie beispielsweise Technologie- oder Personalwechsel, ändern, besteht das Ziel der Überwachung darin, das dauerhafte Funktionieren des IKS sicherzustellen. Dies kann durch eine laufende Überwachung des IKS und durch eine sporadische Beurteilung erfolgen.¹⁸

**IKS:
Überwachung**

Die möglichen Unternehmenseinheiten bilden die dritte Dimension des COSO-Rahmenwerks und können in Einheiten und/oder Aktivitäten als Bezugs Ebenen der Internen Kontrolle unterteilt werden.

**IKS:
Erweiterung
über Rech-
nungswesen
hinaus**

Die Schweizer Gesetzgebung schreibt nur das IKS in Bezug auf die finanzielle Berichterstattung vor und verengt den Blick somit vor allem auf die Kontrollrisiken in den Bereichen Buchhaltung und Rechnungslegung. Allerdings betrifft der Risiko- und Kontrollbereich alle fünf zuvor genannten Komponenten mit Bezug zu risikorelevanten Einheiten und/oder Aktivitäten einer Stiftung. Zudem hat das vorgenannte Beispiel der Pro Helvetia gezeigt, dass abweichend von der gesetz-

¹⁶ Vgl. PFAFF/RUUD (2007), S. 62 f.

¹⁷ Vgl. PFAFF/RUUD (2007), S. 71.

¹⁸ Vgl. PFAFF/RUUD (2007), S. 74.

lichen Minimalanforderung einzelne Stiftungen auch freiwillig den Umfang der Internen Kontrolle auf weitere Zielkategorien ausweiten.

IKS:
systematischer
Aufbau

Abschliessend ist festzustellen, dass der Nutzen eines Rahmenwerks für die Gestaltung und Umsetzung der Internen Kontrolle eigentlich unbestritten ist, zumal es als Top-down-Ansatz nicht nur das Verständnis und den systematischen Aufbau eines IKS erleichtert, sondern zusätzlich die Möglichkeit bietet, mit der externen Revision ein gemeinsames, international anerkanntes Verständnis und Vokabular der internen Kontrolle zu pflegen. Ebenso wird ein Benchmarking der Internen Kontrolle im Bereich der finanziellen Berichterstattung ermöglicht. Darüber hinaus bietet das COSO-Rahmenwerk eine integrierte Sichtweise, welche für die Qualitätssicherung der IKS-Umsetzung dienen kann.

3.2 Ein Modell für die Identifikation und Bewertung von Risiken im Bereich der Buchführung und finanziellen Berichterstattung

IKS:
Pflichtaufgabe
des Leitungs-
organs

Der Schweizerische Gesetzgeber hat die Ausgestaltung eines IKS selbst nicht geregelt, sondern der Revisionsbranche überlassen, der er die Pflicht zur Prüfung der IKS-Existenz auferlegt hat. Gemäss dem Schweizer Prüfungsstandard 890 gehört die Festlegung der Form und des Umfangs eines IKS zu den nicht delegierbaren Aufgaben des Stiftungsrats als oberstes Leitungs- und Kontrollorgan der Stiftung. Dabei muss der Stiftungsrat nicht nur die durch das IKS abzudeckenden Bereiche, sondern auch den anzustrebenden Wirkungsgrad des IKS festlegen. Dabei reicht es nicht aus, dass das IKS lediglich dokumentiert ist, sondern gemäss den allgemeinen Voraussetzungen für die Existenz eines IKS muss dieses ebenso den Geschäftsrisiken und der Geschäftstätigkeit angepasst sowie den zuständigen Mitarbeitenden bekannt sein. Zudem soll ein Kontrollbewusstsein in der Organisation vorhanden sein.

Mithin reicht es nicht, wenn – wie im folgenden Beispiel – der Jahresbericht einer Schweizer Stiftung lediglich Folgendes angibt:

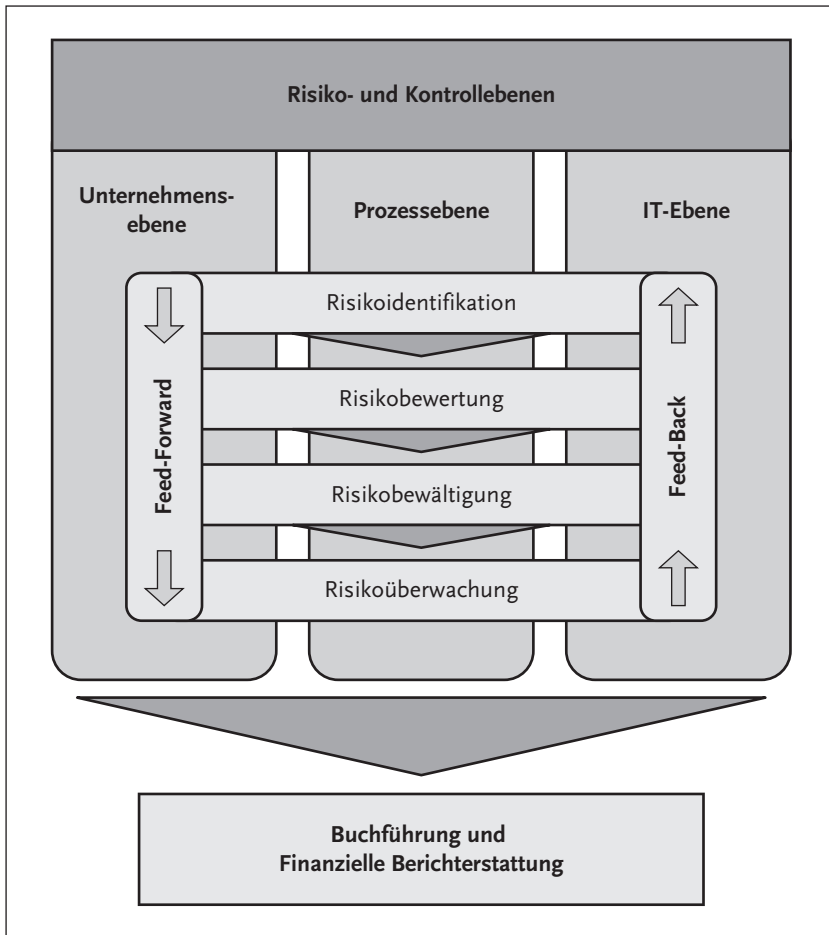
«Das gemäss dem revidierten Aktienrecht als gesonderter Punkt der Revision unterliegende interne Kontrollsystem (IKS) ist dokumentiert. Gleiches gilt für die Risikobeurteilung durch den Stiftungsrat.»

Die anforderungsgerechte Dokumentation des IKS ist daher zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. Die Existenz des IKS kann damit allein nicht bestätigt werden.

Das folgende Modell (siehe Abb. 2) soll die für die IKS-Umsetzung wesentlichen Gestaltungsfelder beschreiben und nimmt gemäss dem IKS-Verständnis in der Schweiz Bezug auf das Ziel des IKS, wesentliche Fehler in der Buchführung und finanziellen Berichterstattung zu verhindern.

Modell für IKS-Umsetzung

Abb. 2: Modell zur IKS-Umsetzung (eigene Darstellung)



**IKS:
Massnahmen
auf drei
Kontroll-Ebenen**

Unter Bezug auf den Prüfungsstandard der Treuhandkammer PS 890 erfordert die Umsetzung eines IKS in einer Stiftung, auf drei verschiedenen Kontroll-Ebenen notwendige Massnahmen:¹⁹

1. Auf der Unternehmensebene ist durch den Stiftungsrat darzulegen,
 - was dieser mit dem IKS erreichen will,
 - wie die Geschäftsführung der Stiftung das IKS umsetzt,
 - wie die Risiken einer wesentlichen falschen Angabe in der Buchführung und Rechnungslegung eingeschätzt werden und
 - wie das IKS solche Risiken verhindern oder vermindern soll.
2. Auf der Prozessebene gilt es, die wesentlichen Risiken und die diesen zugeordneten manuellen und/oder automatischen Schlüsselkontrollen sowie die Durchführung der Schlüsselkontrollen abzubilden, wobei der Nachweis in der Praxis durch eine sogenannte Risiko-Kontroll-Matrix erfolgt. Diese erlaubt die wesentlichen Schlüsselrisiken (solche, die zu einer wesentlichen falschen Angabe in der Jahresrechnung führen) und zugehörigen Schlüsselkontrollen systematisch und vollständig zu dokumentieren.
3. Auf der IT-Ebene sind Kontrollen im Informatikbereich einzubeziehen, da sowohl Rechnungslegungs- als auch Berichterstattungsprozesse in der Praxis erheblich von IT-Systemen abhängig sind, weshalb Risiken in diesem Bereich immer beachtenswert sind und Rückkopplungen auf andere Risiko- und Kontroll-Ebenen auslösen.

**IKS:
Prozess-Schritte**

Ergänzend zu den oben vorgestellten drei Risiko- und Kontrollebenen sind vier Prozess-Schritte für die Umsetzung eines IKS von fundamentaler Bedeutung, wobei diese ebenso für die Abbildung eines Risikomanagements zur Anwendung kommen können:²⁰

1. Risikoidentifikation
2. Risikobewertung
3. Risikobewältigung
4. Risikoüberwachung.

**IKS:
Risiko-
identifikation**

In der Phase der Risikoidentifikation erfolgt eine systematische Sammlung aktueller und potenzieller Risiken mit Bezug zur finanziellen Berichterstattung. Diese werden auf Basis der Jahresrechnung anhand der wesentlichen Positionen in Bilanz und Erfolgsrechnung abgeleitet. In diesem Zusammenhang ist das Kriterium der Wesentlichkeit nicht lediglich quantitativ zu verstehen, sondern auch qualitativ. Wenn die Auswirkungen eines oder mehrerer Fehler in Buchführung

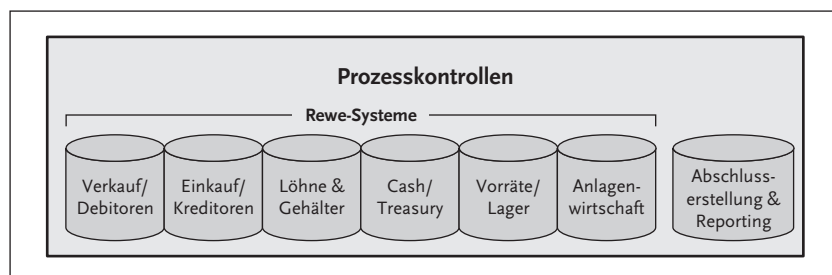
¹⁹ Vgl. TREUHANDKAMMER (2007), S. 11.

²⁰ Vgl. BRÜHWILER (2001), S. 79.

und finanzieller Berichterstattung auf das Jahresergebnis zu einer wesentlichen falschen Aussage führen, ist in der Regel aus quantitativer Sicht immer IKS-Relevanz erfüllt, so dass die betreffende Position in den Umfang des IKS einzubeziehen ist. Zusätzlich ist es möglich, dass auch Positionen der Jahresrechnung in den Umfang des IKS aufgenommen werden müssen, die aus qualitativen Gründen eine Relevanz besitzen. Dies gilt vor allem für den Bereich Flüssige Mittel, der ein überdurchschnittlich hohes inhärentes Risiko für deliktische Handlungen (z.B. Diebstahl) darstellt.

Ein weit verbreitetes Mittel zur Identifikation von Kontrollrisiken sind vor allem Checklisten, die nicht für einzelne Positionen der Bilanz und Erfolgsrechnung zum Einsatz kommen, sondern für die damit in Verbindung stehenden Rechnungswesen-Systeme. Eine Übersicht hierzu zeigt die folgende Abbildung 3. Dabei nimmt der Prozess der Abschlusserstellung und der Berichterstattung (Reporting) eine Sonderrolle ein, da er stets in den IKS-Umfang gehört:

Abb. 3: Relevante Rewe-Systeme für die Risikoidentifikation (eigene Darstellung)



Die folgenden beispielhaften Risiken können im Zusammenhang mit der Buchführung und finanziellen Berichterstattung zum Gegenstand für ein IKS werden:²¹

Risiken im Bereich Buchführung

- Verletzung von Regeln/Grundsätzen der Buchführung oder von Rechnungslegungsstandards.
- Informationen sind falsch klassifiziert oder nicht verständlich formuliert bzw. nicht klar genug dargestellt.
- Unvollständiger Ausweis von relevanten Informationen. Es wurden beispielsweise nicht alle Transaktionen in der entsprechenden Abrechnungsperiode vollständig erfasst oder es wurden nicht-existierende Vermögensgegenstände sowie Verbindlichkeiten aufgeführt.

21 Vgl. HUNZIKER/BAUMELER/RAUTENSTRAUCH (2008), S. 199.

- Fehlende Durchführung von Fair-Value-Bewertungen sowie die damit in Zusammenhang stehende Sammlung und Auswertung relevanter Informationen.

Das folgende Beispiel einer Schweizer Stiftung zeigt deren relevante IKS-Risikobereiche:

Auszug aus «IKS-Grundsätze» der Stiftung Waldheim, Schweiz

In Anlehnung an die IKS-Ziele (unter Punkt 2) wird IKS nur in den für die finanzielle Berichterstattung relevanten Prozessen eingeführt bzw. optimiert. Als finanzrelevant werden die folgenden Prozesse definiert:

- Debitoren,
- Kreditoren,
- Sachanlagen,
- Lohn,
- Finanzen,
- EDV.

IKS:
Risiko-
bewertung

In der Phase der Risikobewertung steht die Ursachenanalyse und Ermittlung der Risikowirkungen im Mittelpunkt. Dabei gilt es, identifizierte Einzelrisiken nach der Wahrscheinlichkeit des Eintretens und nach dem Ausmass der Wirkung auf die Jahresrechnung zu bewerten.

IKS:
Risiko-
bewältigung

Die Phase der Risikobewältigung erfordert das Design und die Umsetzung von wirksamen Schlüsselkontrollen auf der Unternehmens-, Prozess- oder IT-Ebene, die dafür sorgen sollen, dass es eben nicht zu einer wesentlichen falschen Aussage in der Jahresrechnung der Stiftung kommt. Dies kann beispielsweise zur Neugestaltung von Prozessabläufen und der Implementierung von zusätzlichen Funktionskontrollen führen.

IKS:
Risikoüber-
wachung

Die letzte Phase bildet die Risikoüberwachung. Diese wird als Kontrolle verstanden, die nicht zwingend erst nach der Risikobewältigung, sondern auch parallel zu ihr stattfindet. Aus einer strategischen Sicht der Risikoüberwachung umfasst diese vor allem die permanente Anpassung des IKS.

3.3 Der Einsatz der Risiko-Kontroll-Matrix als zentrales Tool zur IKS-Dokumentation

Wie zuvor im Rahmen der Risikoidentifikation erläutert, ist es ein Kern-Anliegen jeder IKS-Umsetzung, die Schlüsselrisiken im Hinblick auf zuvor definierte Kontrollziele zu identifizieren. Eine in der Praxis übliche Vorgehensweise zur Erfassung der Schlüsselrisiken erlaubt die sogenannte Risiko-Kontroll-Matrix, zu deren Erstellung die folgenden Schritte systematisch zu durchlaufen sind:²²

- **Prüfung der Positionen von Bilanz- und Erfolgsrechnung auf Wesentlichkeit anhand quantitativer Grössenkriterien**
Einzelne Bilanzposition, die beispielsweise mehr als fünf bis zehn Prozent ihrer Kategorie (Assets, Erträge, usw.) oder einer Erfolgsgrösse wie des Gewinns oder des Umsatzes ausmachen, gelten als risikobehaftet und werden so IKS-relevant.
- **Prüfung der Merkmale von Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen**
Berücksichtigung qualitativer, interner Faktoren (z.B. die Komplexität einer Position) oder externer Faktoren (z.B. ökonomische Bedeutung), anhand derer eine weitere Auswahlentscheidung entsprechender Positionen getroffen wird.
- **Auswahl der Schlüsselprozesse**
Nun sind alle Unternehmensteile und Rechnungswesen-relevanten Prozesse, die einen Einfluss auf die zuvor gefilterten risikobehafteten Positionen haben, zu identifizieren (einschliesslich zugehöriger IT-Prozesse, welche die Verarbeitung von Transaktionen unterstützen).
- **Identifikation der Schlüsselrisiken**
Prüfung aller ausgewählten Unternehmensteile und Schlüsselprozesse auf ihre inhärenten Risiken und Zusammenstellung der identifizierten Risiken in einem Risikoinventar.

Die anschliessende Risikobeurteilung beinhaltet die Analyse der zuvor identifizierten Schlüsselrisiken. Aus der Beurteilung der Bedeutung des jeweiligen Risikos erfolgt die Festlegung notwendiger Kontrollmassnahmen. Die hierzu notwendige Kontrollinventur hat das Ziel, alle bestehenden Kontrollen zusammenzutragen und übersichtlich aufzuführen. Fehlende Kontrollen für bestehende Risiken zeigen daher Bedarf für die Neuentwicklung von Kontrollen an. Dagegen sind Ineffizienzen durch mehr als eine Kontrolle für ein und dasselbe Risiko ebenso zu beseitigen.

Um für identifizierte Risiken in effizienter Weise angemessene und wirksame Kontrollen zu gestalten und zu implementieren hat sich die Verwendung

22 Vgl. RAUTENSTRAUCH/HUNZIKER (2008b).

einer Risiko-Kontroll-Matrix bewährt. Durch sie wird es den Verantwortlichen ermöglicht, sich ein Gesamtbild über die internen Kontrollaktivitäten zu machen. Zudem ist die Risiko-Kontroll-Matrix ein wichtiges Instrument für die Dokumentation des IKS und somit ein wichtiges Tool, um dem Abschlussprüfer, die Vollständigkeit und Effektivität des IKS nachzuweisen.

Die Risiko-Kontroll-Matrix stellt Risiken und entsprechende Kontrollen in tabellarischer Form gegenüber und zeigt auf, welche Kontrollen welche zuvor identifizierten Schlüsselrisiken in den einzelnen Prozessen abdecken. Aus Gründen der Übersichtlichkeit sollte eine Risiko-Kontroll-Matrix jedoch nur so viele Informationen wie nötig abbilden. Ein Beispiel für die Gestaltung einer Risiko-Kontroll-Matrix zeigt die folgende Abbildung 4:

Abb. 4: Beispiel für eine Risiko-Kontroll-Matrix (eigene Darstellung)

Position	Konto	Prozess	Schlüsselrisiko		Schlüsselkontrolle
Debitoren	1600	Verkauf	Fehlende Rechnungserstellung	System löst mit Lieferschein gleichzeitig die Faktura aus	Debitorenbuchhaltung

4 Handlungsempfehlungen für die praktische Umsetzung eines Internen Kontrollsystems (IKS) in Stiftungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen für die Gestaltung eines IKS in Stiftungen beruhen auf dem Ergebnis einer empirischen Untersuchung an der Hochschule Luzern aus dem Jahr 2009²³:

- Interne Kontrolle betrifft die ganze Organisation und ist keine einmalige Anwendung, sondern ein kontinuierlicher Prozess.
- Interne Kontrolle verlangt eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten.
- Transparenz über unternehmensweite Prozesse sowie eine offene und ehrliche Information und Kommunikation verleihen einer Stiftung die notwendige Glaubwürdigkeit und Reputation.
- Effizienz und Effektivität der Internen Kontrolle setzt voraus, dass die Einführung und Umsetzung eines IKS unter bestmöglicher Ausnutzung möglicher Synergie-Effekte mit angrenzenden Bereichen wie dem Risikomanagement und/oder dem Qualitätsmanagement erfolgen.

Das folgende Beispiel verdeutlicht diesen letztgenannten Aspekt nochmals:

Auszug aus «IKS-Grundsätze» der Stiftung Waldheim, Schweiz

In Anlehnung an die IKS-Ziele (unter Punkt 2) wird IKS nur in den für die finanzielle Berichterstattung relevanten Prozessen eingeführt bzw. optimiert. Als finanzrelevant werden die folgenden Prozesse definiert:

- Debitoren,
- Kreditoren,
- Sachanlagen,
- Lohn,
- Finanzen,
- EDV.

23 Unveröffentlichte Bachelorarbeit an der Hochschule Luzern – Wirtschaft, Studiengang Betriebsökonomie.

5 Fazit und Ausblick

Durch das neu in Kraft getretene Revisionsrecht in der Schweiz sind zahlreiche Stiftungen von der Pflicht zur ordentlichen Revision betroffen. Mit zunehmendem Druck durch internationale und nationale Konkurrenz werden viele Stiftungen dazu veranlasst, sich immer wirtschaftlicher und professioneller zu positionieren. Damit einher geht auch die Einführung und Weiterentwicklung eines IKS, in dessen Verlauf zahlreiche Stiftungen gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen sichtlich aufgeholt haben.

6 Literaturverzeichnis

- BRÜHWILER, B. (2001): Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem. Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen. Bern: Haupt
- HOFSTETTER, K./SPRECHER, T. (2005): Swiss Foundation Code, Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag
- HUNZIKER, S./BAUMELER, A./RAUTENSTRAUCH, T. (2008): Identifikation und Dokumentation von Kontrollen im Rahmen eines Internen Kontrollsystems, IFZ Working Paper No 004/2008, Download unter www.interne-kontrolle.ch/ifz_workingpaperno4_identifikation_iks-2.pdf (30.05.2010)
- NEUBERT, L. (2007): Finanzmanagement von Nonprofit-Organisationen. Höhe und Anlage des Finanzvermögens von spendensammelnden Schweizer NPOs. Zürich: Versus
- PFAFF, D./RUUD, F. (2007): Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem, 4. Auflage, Zürich: Orell Fuessli
- PFAFF, D./ZWEIFEL, P. (1998): Die Principal-Agent Theorie – Ein fruchtbarer Beitrag der Wirtschaftstheorie zur Praxis, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 27. Jg, S.184–190
- RAUTENSTRAUCH, T./HUNZIKER, S. (2008a): Neuer Schweizer Prüfungsstandard 890: In mancher Hinsicht nur ein Kompromiss, Download unter www.interne-kontrolle.ch/pruefungsstandard_weka.pdf (16.09.2010)
- RAUTENSTRAUCH, T./HUNZIKER, S. (2008b): Die Risiko-Kontroll-Matrix als effizientes Risikomanagement-Tool, Download unter www.interne-kontrolle.ch/risiko_kontroll_matrix.pdf (30.05.2010)
- SPREMANN, K. (1988): Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg., 1988, S. 613–629
- TREUHANDKAMMER (2007): Schweizer Prüfungsstandard 890, Download unter www.treuhand-kammer.ch/dynasite.cfm?dsmid=85591 (16.09.2010)

«Tue Gutes und berichte darüber» oder wie durch (freiwillige) Transparenz Vertrauen geschaffen wird

Reto Eberle

1 Einleitung

Es war ein mutiger und visionärer Entscheid der FER-Kommission, 1997 eine Arbeitsgruppe zum Thema Rechnungslegung von Nonprofit-Organisationen (NPO) ins Leben zu rufen. Die Mitglieder des schweizerischen Rechnungslegungsgremiums sahen – wohl nicht zuletzt aufgrund ihrer persönlichen Engagements – die Notwendigkeit, Normen für die Rechnungslegung eines spezifischen Sektors aufzustellen. Gleichzeitig ist der FER-Kommission von NPO selbst signalisiert worden, dass ein Bedürfnis für eine entsprechende Rechnungslegungsnorm bestand.

Im Auftrag der unabhängigen Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung erarbeitet die FER-Fachkommission (www.fer.ch) sog. Fachempfehlungen, die von Emittenten am National Standard der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange anzuwenden sind und die darüber hinaus eine grosse Verbreitung bei nicht-kotierten, privat gehaltenen Unternehmen, bei Pensionskassen und bei den hier im Vordergrund stehenden NPO haben. In den letzten Jahren konnte beobachtet werden, dass neben den Spenden sammelnden Organisationen vermehrt auch grössere Förderstiftungen ihre Jahresrechnung freiwillig auf Swiss GAAP FER umgestellt haben.

1997 war sich niemand bewusst, dass dies der Anstoss für das am längsten dauernde Projekt der FER war. Nicht aufgrund einer von oben herab verordneten Agenda, sondern weil die Zeit gekommen schien, hat sich eine Arbeitsgruppe unter der Leitung von Kaspar Müller während fünf Jahren mit den Eigenheiten der Rechnungslegung von NPO auseinander gesetzt.¹ Per 1.1.2003 hat die FER-Kommission Swiss GAAP FER 21 «Rechnungslegung für gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen» in Kraft gesetzt. Seither ist der Standard unverändert, damit die Anwender Zeit hatten, sich damit zu befassen und Erfahrungen zu sammeln.

1 Neben Kaspar Müller (Leiter) gehörten folgende Mitglieder der Arbeitsgruppe an: Betty Lynn Evans (WWF International), Maria Marbet (ZEWÖ), Ernst-Bernd Blümle (Universität Fribourg), Reto Eberle (HSG und FER), Johannes Fark (KPMG), Rolf Hersperger (IKRK), Ulf Herzer (HSG), Ernst Langensand (Caritas), Fritz Steiger (Amt für Sozialversicherung und Stiftungsaufsicht des Kanton Bern)

In der Folge werden die Entstehungsgeschichte von Swiss GAAP FER 21 dargelegt und Gründe für die damit verbundene Transparenz aufgezeigt. Nach einer Übersicht über Swiss GAAP FER 21 werden Erfahrungen aus der mehrjährigen Anwendung von Swiss GAAP FER 21 vorgestellt: Hat sich die Norm bewährt und warum? Um eine Antwort vorweg zu nehmen: Swiss GAAP FER 21 genießt eine hohe Akzeptanz und hat sich in der Schweiz als Branchenstandard durchgesetzt. Interessant ist zudem, dass der Standard auch bei Organisationen Verbreitung findet, für die er eigentlich nicht vorgesehen wurde, so z.B. bei staatlich subventionierten NPO wie Heime und Werkstätten. Insofern können sicherlich auch Förderstiftungen von diesen Erfahrungen profitieren.

2 Entstehungsgeschichte von Swiss GAAP FER 21

Einleitend sei festgehalten, dass die FER-Kommission zwar Swiss GAAP FER 21 herausgibt, die Kommission selbst aber die Anwendung des Standards nicht vorschreiben kann. Gerade in einer liberalen Marktordnung ist es zu begrüßen, dass sich die von der FER-Kommission erarbeiteten Standards am «Markt» durchsetzen müssen. Auch aus Governance-Überlegung ist eine solche Arbeitsteilung sinnvoll, und zudem verkörpert sie die positiven Aspekte eines Milizsystems, indem alle Beteiligten ihr Wissen und ihre Zeit ohne finanzielle Entschädigung zur Verfügung stellen.

Ein Grund für die lange Projektdauer war, dass damit – sicherlich in Kontinentaleuropa – Neuland beschritten wurde. Im angelsächsischen Raum existierten zwar schon Rechnungslegungsstandards beispielsweise für *Charities*, diese konnten aber angesichts der kulturellen Unterschiede nicht einfach übernommen werden. Andererseits musste die Arbeitsgruppe auch nicht alle Konzepte neu erfinden. Beispielsweise im Bereich des sog. *funds accounting* verfügten gewisse angelsächsische Länder über eine grosse Erfahrung, auf die unmittelbar zurückgegriffen werden konnte. Schliesslich war es auch naheliegend, einen Leistungsbericht als Element der Jahresrechnung zu übernehmen. Viel Zeit und Energie hat die Arbeitsgruppe mit der Klärung der Frage verwendet, von welchen Organisationen der zu erarbeitende Standard angewendet werden sollte – daher rührt auch die etwas umständliche Bezeichnung von Swiss GAAP FER 21. Wieso sind aus den vielfältigen Erscheinungsformen von NPO gerade die «gemeinnützigen, sozialen» ausgewählt worden?

Gemäss der Definition von Swiss GAAP FER 21 fallen – ungeachtet der Rechtsform – Organisationen in den Geltungsbereich des Standards, die

Adressaten-
kreis Swiss
GAAP FER 21

- gemeinnützige, insbesondere soziale Leistungen unabhängig von einem Anspruch für Aussenstehende und/oder einer Mitgliedschaft im Interesse der Allgemeinheit erbringen und
- sich öffentlich an eine unbestimmte Zahl von Spendern wenden oder unentgeltlich Zuwendungen erhalten und/oder mit zweckbestimmten Geldern der öffentlichen Hand finanziert werden.

Die Anwendung von Swiss GAAP FER 21 war demnach nicht beabsichtigt für mitgliederorientierte Vereine (z.B. in den Bereichen Sport, Kultur und Politik), Genossenschaften, Spitäler, Theater, Museen, ebenso wenig wie Vorsorgeeinrichtungen, Branchenverbände (z.B. IATA) oder Serviceclubs (z.B. Rotary). Es zeigte sich, dass viele der aufgezählten Organisationen zum Teil sehr spezifische Strukturen und Tätigkeiten aufwiesen, so dass deren Einbezug den Rahmen eines Rechnungslegungsstandards gesprengt hätte. Die Arbeitsgruppe konzentrierte sich daher auf Organisationen, die am häufigsten in der Öffentlichkeit auftraten

bzw. im öffentlichen Bewusstsein waren (damals leider nicht immer nur positiv). Die Bestimmungen von Swiss GAAP FER 21 waren – so das Verständnis der Beteiligten – nicht nur von gemeinnützigen, sozialen Nonprofit-Organisationen anwendbar, sondern sie hatten durchaus auch das Potential, von anderen Organisationen, die an einer transparenten Rechenschaftsablage interessiert waren, beachtet zu werden.

3 Gründe für Transparenz

Eingangs wurde erwähnt, dass der Anstoss, einen Rechnungslegungsstandard zu entwickeln, auch von den betroffenen Organisationen selbst gekommen ist. Was könnten die Gründe für die freiwillige Schaffung von Transparenz gewesen sein? Zugrunde lagen sicher nicht nur altruistische Überlegungen; vielmehr ging es um Rechenschaftsablage, um Vertrauen und wohl auch um das langfristige Fortbestehen einer Organisation. Auch für den Verfasser ist klar, dass Transparenz keine zwingende Voraussetzung für ein langfristiges Fortbestehen einer Organisation ist und dass Rechenschaftsablage als Selbstzweck keinen Sinn macht. Andererseits ist es für den Experten für finanzielles Rechnungswesen ebenso klar, dass Transparenz bei der Leistungserbringung unabdingbar vorausgesetzt werden muss, weil ansonsten eine nachhaltige und effiziente (Geschäfts-)Tätigkeit nicht denkbar ist.

Die FER-Kommission war aufgrund ihrer Geschichte und bisherigen Tätigkeit natürlich bestens vertraut mit der Frage von Transparenz bei Profit-Organisationen. Aus naheliegenden Gründen stand die finanzielle Berichterstattung gegen aussen im Zentrum dieser Fragestellungen. Bei der Frage nach den sog. Bilanzlesern, den Adressaten der (finanziellen) Berichterstattung, folgt die FER-Kommission dem verbreiteten Argument, dass eine Vielzahl von an der Jahresrechnung Interessierten besteht. Da diese aber wiederum zum Teil spezifische Anliegen haben, stehen stellvertretend die Kapitalgeber (Eigen- und Fremdkapitalgeber, insbesondere Banken) im Vordergrund. Weitere Interessierte können sein: Organe der Organisation selbst, Kunden, Lieferanten, verschiedene staatliche Stellen, Mitarbeitende.

Nachdem die Frage «Transparenz für wen?» kurz angeschnitten wurde, muss geklärt werden, wozu und vor allem in welchen Bereichen Transparenz geschaffen werden soll. Ein erster, wichtiger Hinweis findet sich in Swiss GAAP FER 1, in welchem die Organe der Organisation explizit als Empfänger der nach den Grundsätzen von Swiss GAAP FER erstellten Jahresrechnung aufgeführt werden. An dieser Stelle ist es wichtig, die Grundlage einer solchen Jahresrechnung zu kennen: Damit die Rechnungslegung aussagekräftig ist, folgt sie dem sog. *true and fair view*-Prinzip. Mit der Anwendung von Swiss GAAP FER soll ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der ökonomischen Lage vermittelt werden. Dies geschieht, indem beispielsweise im Anhang Erläuterungen enthalten sind, die es dem Bilanzleser erlauben, die Erfolgs- bzw. Betriebsrechnung zu verstehen, indem aber auch eine Geldflussrechnung erstellt wird und vor allem, indem keine stillen (Willkür-) Reserven zugelassen sind.

Die finanzielle Berichterstattung als Objekt der Transparenz wiederum ist eingebettet in ein Gesamtsystem (bzw. sollte eingebettet sein): Ein solches umfasst neben der externen auch die interne Berichterstattung und hat nicht nur monetäre, sondern auch nicht-monetäre Gegenstände zum Inhalt. Ein Teil-

system macht ohne das andere keinen Sinn bzw. bedingt dieses zum Teil: Eine transparente, nach Swiss GAAP FER erstellte Jahresrechnung hat beispielsweise einen Anlagespiegel zum Inhalt. Es wäre nun wenig sinnvoll, den mit der Erstellung des Anlagespiegels verbundenen Aufwand «nur» für die externe Berichterstattung auf sich zu nehmen. Es drängt sich geradezu auf, diese Angaben auch für die interne Berichterstattung zu nutzen. Andererseits setzt eine Swiss GAAP FER-konforme Bewertung des Warenlagers eine – mehr oder weniger ausgebaute – Kostenrechnung voraus. Um wiederum zum systemischen Blick zurückzukommen: Neben dem finanzwirtschaftlichen Informationssystem braucht es auch ein leistungswirtschaftliches – dies insbesondere auch darum, weil sich die «Performance» vieler NPO ja gerade nicht am Jahresergebnis misst. Folgerichtig schreibt Swiss GAAP FER 21 die Erstellung eines Leistungsberichts vor, auf dessen Inhalt später noch eingegangen wird. Insbesondere für grosse NPO, die in Konkurrenz zu profitorientierten Unternehmen stehen und dafür Vorleistungen einkaufen, ist eine Kostenrechnung erforderlich; nicht nur um Transparenz über erbrachte Leistungen zu erhalten, sondern auch um Leistungen zu verbessern und das Leistungsangebot zu steuern.

Schliesslich bestehen auch Schnittstellen zu Corporate Governance-Fragen: Die von Swiss GAAP FER 21 geforderte Offenlegung der Entschädigung der Mitglieder des leitenden Organs ist nicht erforderlich, um die finanzielle Leistung einer Organisation zu beurteilen. Die Information ist für Spender aber sicherlich nützlich, da sie Hinweise über die sorgfältige Verwendung von Spenden geben kann.

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass es eine Vielzahl von Gründen für eine transparente externe Finanzberichterstattung gibt. Den nach modernen Grundsätzen geführten Organisationen ist bewusst, dass Transparenz gegen aussen und gegen innen zwei Seiten derselben Medaille sind: Als vertrauensbildendes Element für Aussenstehende (in Gestalt von Spendern, von Fremdkapitalgebern, auch von staatlichen Finanzierungs- und Aufsichtsstellen) und gleichzeitig als Voraussetzung für die interne Rechenschaftsablage, die sich nicht nur an der Vergangenheit orientiert, sondern eben auch Grundlage für die Steuerung und Planung des Leistungsangebots jeder Organisation bildet.

4 Swiss GAAP FER 21 im Überblick

Neben der schon erläuterten Frage, für welche Organisationen der Rechnungslegungsstandard erarbeitet werden sollte, musste Klarheit darüber bestehen, wie der neue Standard im Verhältnis zu den übrigen, sich mehrheitlich an (profitorientierten) Unternehmungen ausgerichteten Regelungen stehen sollte: Swiss GAAP FER 21 ist zwar ein eigener Standard; die übrigen Standards des FER-Regelwerkes finden aber weiterhin Anwendung, wobei die spezifischen Bestimmungen von Swiss GAAP FER 21 vorgehen. Damit ist gewährleistet, dass die Eigenheiten von NPO Vorrang haben, gleichzeitig aber auch, dass Swiss GAAP FER 21 integrierter Teil des gesamten FER-Regelwerks bildet. Auch wenn es aus konzeptionellen Gründen nicht erforderlich gewesen wäre, werden beispielsweise bei den Grundlagen und Grundsätzen Anforderungen wiederholt, die sich so an anderer Stelle im FER-Regelwerk bereits finden – die Wiederholung ist aber bewusst erfolgt, damit Swiss GAAP FER 21 ein weitgehend in sich geschlossener Standard darstellt. Nicht zu vergessen ist auch, dass Erleichterungen für kleine NPO bestehen.²

Folgende Elemente bilden Bestandteil einer Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER 21:

**Bestandteil
einer Jahres-
rechnung
nach FER 21**

- Bilanz
- Betriebsrechnung
- Geldflussrechnung
- Rechnung über die Veränderung des Kapitals
- Anhang
- Leistungsbericht

Die Struktur der *Bilanz* orientiert sich an Bekanntem und trägt den Eigenheiten von NPO Rechnung, indem beispielsweise bei den Passiven das Fondskapital oder unveräusserbare Vermögensgegenstände in den Aktiven separat ausgewiesen werden müssen. Die *Betriebsrechnung* dagegen unterscheidet sich stark von der bekannten Erfolgsrechnung und ist geprägt von der Unterscheidung zwischen zweckgebundenen und freien Fonds (über erstere kann eine Organisation nur im Rahmen der mit der Zuwendung verbundenen Zweckbindung verfügen,

2 Wenn eine Organisation an zwei aufeinanderfolgenden Bilanzstichtagen zwei der nachfolgenden drei Grössenkriterien nicht überschreitet, ist sie eine kleine Organisation im Sinne von Swiss GAAP FER 21: (1) Bilanzsumme CHF 2 Mio., (2) Erlöse aus öffentlichem Beschaffen von unentgeltlichen Zuwendungen und zweckbestimmte Gelder der öffentlichen Hand insgesamt CHF 1 Mio., (3) bezahlte Arbeitnehmer für 10 Vollzeitstellen im Durchschnitt der Berichtsperiode.

bei den zweiten ist die Organisationen im Rahmen ihres eigenen Organisationszwecks weitgehend frei). Das Erfordernis der *Geldflussrechnung* gab insbesondere bei Organisationen, die weitgehend durch unbezahlt tätige Mitarbeitende unterstützt werden, zu Kritik Anlass. Kleine Organisationen sind von der Pflicht zur Erstellung befreit, für grosse Organisationen betrachtete die FER-Kommission eine Geldflussrechnung als notwendig und sinnvoll. Die *Rechnung über die Veränderung des Kapitals* ist in dieser Form bei Profit-Organisationen nicht bekannt. Sie umfasst Zuweisungen, Verwendungen und Bestände des Organisations- und des Fondskapitals. Damit ist diese Aufstellung – neben dem Inhalt des Leistungsberichts – das zentrale Element einer Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER 21. Im *Anhang* finden sich wichtige Angaben zu Verbindungen mit nahestehenden, rechtlich selbständigen Organisationen, Projekten und Personen. Unentgeltliche Leistungen sind ebenso offenzulegen wie der Aufwand für Fundraising. Der *Leistungsbericht* gibt Auskunft über die Leistungsfähigkeit (Effektivität) und die Wirtschaftlichkeit (Effizienz) der Organisation. Er hat Ausführungen zu enthalten zu den gesetzten Zielen, den in Bezug auf diese Ziele erbrachten Leistungen und die Verwendung der zur Verfügung gestellten Mittel.

5 Eine Erfolgsgeschichte mit Zukunftspotenzial

Seit der erstmaligen Veröffentlichung vor nun schon acht Jahren hat Swiss GAAP FER eine breite Akzeptanz erlangt. Die Gründe dafür sind vielfältig. Die Tatsache, dass die Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige Spendensammelnde Organisationen (ZEWO) für die Erlangung des ZEWO-Gütesiegels eine nach den Vorschriften von Swiss GAAP FER 21 erstellte Jahresrechnung voraussetzt, hat sicherlich zur Verbreitung beigetragen. Aber auch staatliche Stellen, welche NPO finanziell unterstützen, verbinden damit zunehmend die Verpflichtung, die Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER 21 zu erstellen. Freiwillig wenden – so die Erfahrung des Verfassers – etliche in der Schweiz ansässige, international tätige Organisationen Swiss GAAP FER 21 an.

Eine derart breite Unterstützung zeugt von Vertrauen in die Arbeit der FER, aber auch von Akzeptanz bei den anwendenden Organisationen selbst. Letzteres kann sicherlich als Beweis dafür genommen werden, dass Swiss GAAP FER 21 die sich für NPO stellenden Rechnungslegungsfragen adäquat geregelt hat. Mit der Rechnung über die Veränderung des Kapitals und dem Leistungsbericht sind zwei Elemente der Jahresrechnung spezifisch für NPO geschaffen worden. Und weil sich die FER von in ihrem Rahmenkonzept festgeschriebenen Grundsatz leiten liess, dass der Nutzen eines neuen Standards die damit verbundenen Kosten überwiegen soll, hält sich der Aufwand, die Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER 21 zu erstellen, in Grenzen. Wahrscheinlich hat auch die eine oder andere NPO die Chance wahrgenommen, die externe Berichterstattung an die – bereits bestehende und transparent ausgestaltete – interne Berichterstattung anzugleichen, oder aber mit der Einführung von Swiss GAAP FER 21 erstmals die Grundlage für eine transparente Finanzberichterstattung zu schaffen – als vertrauensbildender Schritt hin zu den Spendern, aber auch zum Nutzen der Organisation selbst. Vor diesem Hintergrund hat die Erfolgsgeschichte von Swiss GAAP FER 21 sicherlich das Potential, eine Fortsetzung zu finden, auch bei solchen Förderstiftungen, welche nicht öffentlich zu Spenden aufrufen.

Ausblick

6 Literaturverzeichnis

- DAUM, M. (2010): Tue Gutes und rechne scharf. Das Stiftungswesen ist im Umbruch – aber wie viel Professionalität erträgt die Wohltätigkeit?, in: Neue Zürcher Zeitung, 13.4.2010, S. 15
- FARK, J./EBERLE, R. (2002): Der Umbau des Aquariums für die Kanarienvögel – oder wie die Rechnungslegung auf den Kopf gestellt werden muss, damit sie die Tätigkeit einer Nonprofit-Organisation angemessen abbilden kann, in: Der Schweizer Treuhänder, 6-7/02, S. 553-560
- HERZOG, M. (2008): Gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen, Erfahrungen aus der Einführung von Swiss GAAP FER 21, in: Der Schweizer Treuhänder, 5/08, S. 383-389
- MÜLLER, K., FER 21 (2002): Rechnungslegung für gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen, in: Der Schweizer Treuhänder, 6-7/02, S. 545-552
- MÜLLER, K., (2009): Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen, Swiss GAAP FER 21, in: Der Schweizer Treuhänder, 4/09, S. 202-206
- SCHAUER, R. (2008): Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen, Ergebnisorientiertes Informations- und Steuerungsinstrument für das Management von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen, Bern: Haupt Verlag
- ZIEGLER, R. (2001): Rettungsorganisation mit gläsernen Tatsachen, Die Rega als Beispiel einer Non-Profit-Organisation, in: Neue Zürcher Zeitung, 6.12.2001, S. 79

Zweckgebundene Mittel einer Stiftung

Lydia Krauss, Daniel Zöbeli

Eine gemeinnützige Stiftung hat keine Eigentümer im herkömmlichen Sinne. Alle überlassenen Mittel gehören ihr selbst und sind damit der Verfügungsmacht des Zuwenders grundsätzlich entzogen. Zudem haben weder Begünstigte noch Leistungsempfänger einen Einfluss auf die Verwendung der Stiftungsmittel. Dementsprechend hoch ist die Verantwortung des Stiftungsrates, im Jahresabschluss sowohl über die sachgemässe Verwendung der im abgelaufenen Jahr ausgegebenen Mittel sowie über die Zweckgebundenheit des noch vorhandenen Vermögens zu berichten. Damit kommen der Kapitalveränderungsrechnung und dem Fondsreglement insbesondere bei finanzstarken Stiftungen eine zentrale Bedeutung zu.

1 Einleitung

Jeder Spender, welcher einer Stiftung einen Geldbetrag, eine Sache (z.B. eine Liegenschaft oder einen Kunstgegenstand) oder seltener ein immaterielles Aktivum (z.B. Nutzungs- oder Verwertungsrecht) zukommen lässt, möchte verständlicherweise sichergehen, dass sein Beitrag auch wirklich bestimmungsgemäss eingesetzt wird. Dies auch dann, wenn er dem Stiftungsrat die Freiheit lässt, im Rahmen des Stiftungsstatuts selber über die entsprechenden Beträge zu disponieren. Gerade für solche Stiftungen, welche einen eher breit interpretierbaren Stiftungszweck haben und eine Vielzahl von konkreten Projekten und/oder Personen unterstützen, ist eine transparente Zuweisung von Mitteln zum jeweiligen Verwendungszweck sehr zentral.

Im Sinne der von Art. 959 OR geforderten Bilanzwahrheit und -klarheit muss im Stiftungsabschluss nicht nur über die Finanz- und Ertragslage im Allgemeinen berichtet werden, sondern auch darüber, inwiefern die zweckgebundenen Mittel sachgemäss ausgegeben worden sind bzw. in Zukunft noch ausgegeben werden müssen. Allerdings wird die diesbezügliche Berichterstattung zum heutigen Zeitpunkt von den einzelnen Stiftungen noch sehr unterschiedlich gehandhabt.

**Bilanzwahrheit
und -klarheit**

2 Zweckgebundene Mittel in der Stiftungsbilanz

2.1 Verfügungs- bzw. Werteinschränkungen bei Aktiven

Zweckbindung bei Aktiven

Bei der Gliederung des Stiftungsvermögens auf der Aktivseite der Bilanz gibt es keine nennenswerten Unterschiede zur Jahresrechnung von Unternehmen – die einzelnen Positionen des Umlauf- und des Anlagevermögens sind im NPO-Accounting grundsätzlich dieselben. Die wichtigste Ausnahme hierzu sind die zweckgebundenen Sach- oder Geldanlagen, welche gemäss dem Willen eines Spenders oder Stifters speziellen Verfügungsbeschränkungen unterliegen. Man denke beispielsweise an eine Villa, welche gemäss testamentarischem Willen weder veräussert noch belehnt, sondern nur zu Stiftungsverwaltungszwecken verwendet werden darf. Manchmal bestimmt ein Stifter auch, dass sein eingebrachtes Barvermögen in der Substanz nicht angetastet werden darf – dies analog einer zivilrechtlichen Nutzniessung z.B. dann, wenn die Stiftung nur über die entsprechenden Vermögenserträge frei verfügen darf. In solchen Fällen sollte die Stiftung zumindest im Anhang über die entsprechenden Restriktionen sowie die Höhe der gebundenen Aktiven berichten (vgl. unten). Substanzuelle Beträge sollten in der Bilanz unter einer separaten Rubrik ausgewiesen und als «zweckgebundenes Vermögen» gekennzeichnet werden.

Ein ähnlicher, erwähnenswerter Fall, der auch bei Stiftungen auftreten kann: Insbesondere bei Liegenschaften können staatliche Nutzungseinschränkungen (z.B. aus Heimat- oder Landschaftsschutzgründen) den Wert derart beeinträchtigen, dass in der Bilanz nur ein *pro memoria*-Wert ausgewiesen werden darf – dies z.B. dann, wenn der stiftungseigene (Gebrauchs-)Wert nicht mehr zuverlässig festgestellt werden kann. Manchmal müssen für damit verbundene Risiken darüber hinaus noch Rückstellungen oder Eventualverbindlichkeiten ausgewiesen werden. Generell sollte im Anhang über alle wesentlichen Werteinschränkungen und Verwendungsrestriktionen bezüglich des ausgewiesenen Vermögens berichtet werden:

Reporting über Nutzungseinschränkungen bei Stiftungsaktiven im Anhang

Stiftung XY: «Im Bankkonto X-3-500 befindet sich der Gegenwert eines passiven Darlehens, bei welchem gemäss vertraglicher Vereinbarung nur der Kapitalertrag von der Stiftung selbst für Vergabungen genutzt werden darf. Diese Position wird deshalb in der Kapitalveränderungsrechnung zum gleichen Betrag als Nutzniessungsfonds aufgeführt. Das Darlehen wurde zinslos gewährt und kann nach Ablauf einer Frist von 20 Jahren erlassen werden. Im Unterstützungsfall kann der entsprechende Betrag von der Gläubigerin innert Jahresfrist entweder ganz oder teilweise zurückgefordert werden.»

Krebsliga Schweiz: «Bei der vorhandenen Liegenschaft handelt es sich um ein Vermächtnis, welches der Erblasser mit einem Wohnrecht auf Lebzeiten zugunsten eines Dritten versehen hat. Diese Liegenschaft wurde zum amtlichen Wert bilanziert.»¹

Paul Schiller Stiftung: «Das Grundstück in Regensdorf liegt nicht wie zu Gründungszeiten der Stiftung vorgesehen in der Bauzone. Es fällt kein wesentlicher Ertrag an. 2005 wurde es ins kantonale Altlastenkataster aufgenommen. Es sind Abklärungen im Gang, inwiefern und in welchem Zeitrahmen entsprechende Sanierungsmassnahmen eingeleitet werden müssen. Eine Quantifizierung des Risikos kann noch nicht vorgenommen werden. Die Liegenschaft wurde aus Vorsichtsgründen zu CHF 1 bilanziert.»²

2.2 Verfügungseinschränkungen bei Passiven

Über die Höhe der zweckgebundenen Stiftungsmittel gibt grundsätzlich die Passivseite der Bilanz Auskunft. Dass bereits einzelne Mittel auf der Aktivseite für spezielle Zwecke ausgesondert sowie in der Stiftungsbilanz als solche gekennzeichnet werden, beispielsweise als Sperrkonto oder Gegenwert eines *Nutznutzungsfonds*, ist demgegenüber eher selten (vgl. oben). In diesem Sinne verkörpern die meisten zweckgebundenen Fonds einen in Geld bewerteten Anteil am gesamten Stiftungsvermögen, welcher nicht durch einzelne Vermögensbestandteile gedeckt ist.

Da die Stiftung im Gegensatz zur Unternehmung über keine (gewinnbeteiligten) Eigentümer verfügt und letztlich alle Mittel zu Gunsten der Destinatäre verwenden muss, gibt es in der Stiftungsbilanz kein Eigenkapital im Sinne der kaufmännischen Buchführung. Nebst dem herkömmlichen Fremdkapital (Verbindlichkeiten und Rückstellungen) finden sich in der NPO-Bilanz anstelle dessen zwei weitere Kategorien von Passiven mit mehr oder weniger eigenkapitalähnlichem Charakter: das Organisations- und das Fondskapital. Diese Begriffe, welche hierzulande erst durch Swiss GAAP FER als solche benannt worden sind³, setzen sich zunehmend auch bei vielen Nicht-FER 21-Anwendern durch.

Für das Organisationskapital wird auch der Begriff «freie Stiftungsmittel» verwendet – alternativ wird diese Position in der Stiftungsrechnung häufig als freie Fonds, freie Reserve, frei verfügbare Mittel, Mittel aus Eigenfinanzierung, Stif-

Zweckbindung
bei Passiven

Organisa-
tionskapital

1 Vgl. www.krebsliga.ch, Jahresbericht 2008, S. 35.

2 Vgl. www.paul-schiller-stiftung.ch, Leistungsbericht 2009, S. 9 f.

3 Vgl. FER 21.14 ff.

tungsvermögen oder schlicht als Eigenkapital bezeichnet.⁴ All diesen Begriffen ist gemeinsam, dass die freie Verfügbarkeit im Ermessen des Stiftungsrates und im Rahmen des Stiftungszwecks betont wird. Grundsätzlich ist der Stiftungsrat aber nicht eigentlich «frei», sondern er ist vielmehr dazu angehalten, diese Mittel im Rahmen des allgemeinen Stiftungszwecks planmässig ihrer Verwendung zuzuführen. Er hat also geradezu dafür zu sorgen, dass der Gegenwert dieser passivierten Mittel beispielsweise in Form von Unterstütsungsbeiträgen, bezahlter Arbeit, extern gegebener Aufträge oder zweckmässigen Investitionen zu Gunsten der Destinatäre ausgegeben wird. Demgegenüber ist ein übermässiges und lang andauerndes Horten von freien Stiftungsmitteln eine eigentliche Zweckentfremdung. Dies umso mehr, je mehr die brachliegenden Vermögenswerte im Laufe der Jahre durch überhöhte administrative Aufwendungen oder Inflation geschmälert und damit dem eigentlichen Stiftungszweck entzogen werden.

Je enger der allgemeine Stiftungszweck gemäss Stiftungsstatut ist, desto weniger frei kann der Stiftungsrat also agieren. Ebenfalls zum Organisationskapital gehören die Wertschwankungsreserven, auf welche in dieser Publikation im Aufsatz von Neubert/Zöbeli noch näher eingegangen wird.

Fondskapital

Das Fondskapital wird als zweckgebundenes Stiftungsvermögen bezeichnet; wissenschaftlich ist es als «Pool unverbrauchter Mittel, der separat von anderen Fonds gehalten und geführt wird, entweder aufgrund der Umstände unter denen die Mittel ursprünglich gewonnen wurden oder der Art und Weise, in der die Mittel nach Erhalt behandelt wurden»⁵ definiert. Obwohl nebst den Verbindlichkeiten das gesamte Stiftungskapital dem Stiftungszweck gemäss Urkunde gewidmet – und als solches «zweckgebunden» – ist, stellt das Fondskapital eine weitere Konkretisierung der Mittelbestimmung dar. Als Beispiel kann eine Sammelaktion einer gemeinnützigen Stiftung zu einem bestimmten Zweck oder Ereignis, z.B. einer Naturkatastrophe, angeführt werden. Ebenfalls zum Fondskapital gehören der Stiftung geschenkte oder vererbte Mittel, welche gemäss Vertrag oder letztwilliger Verfügung im Rahmen des Stiftungszwecks einer noch spezifischeren Verwendung zugefügt werden müssen. Auch (noch nicht ausgegebene) staatliche Zuwendungen wie z.B. Investitionszuschüsse müssen dann unter dem Fondskapital ausgewiesen werden, wenn sie die oben erwähnten Kriterien erfüllen. Das Fondskapital steht somit nicht für die gesamte Stiftungsarbeit gemäss den Entschieden des Stiftungsrates zur Verfügung, sondern es soll für einen bestimmten Teil der Stiftungstätigkeit, welcher in Einklang mit dem übergeordneten Stiftungszweck stehen muss, eingesetzt werden. FER 21 spricht in diesem Zusammenhang von Fonds mit «einschränkender Zweckbestimmung» und definiert diese als «Mittel, welche mit einem vom Spender oder durch die Organisation selbst klar bestimmten und die Verwendung einschränkenden Zweck verbunden

4 Vgl. ZÖBELI (2009), S. 87. Im angelsächsischen Sprachgebrauch wird analog von «*restricted net assets*» oder «*restricted funds*» gesprochen.

5 Vgl. LÖWE (2003), S. 175.

sind»⁶. Diese Zweckbestimmung liegt ausserhalb der Entscheidungskompetenz des Stiftungsrates; er kann diese weder abändern noch aufheben. Das Vorgehen, falls der Zweck erfüllt bzw. unmöglich geworden ist, ist nicht näher bestimmt. Hier ist unseres Erachtens analog zur Zweckänderung einer Stiftung infolge Unmöglichkeit bzw. Erfüllung des Stiftungszwecks der mutmassliche Stifterwille (bzw. «Geberwillen») im aktuellen Kontext zu eruieren. Einzelne Stiftungen prüfen im Einzelfall auch eine Rückerstattung dieser Mittel, wenngleich dies aus grundsätzlicher und steuerlicher Sicht problematisch ist.

Falls von der Stiftung nicht anders bestimmt, gilt gemäss FER 21 die Zweckbestimmung nicht nur unmittelbar für das Fondskapital selbst, sondern auch für Erträge, die auf diesem Kapital erwirtschaftet werden.⁷ Die Vermögensanlagen der zweckgebundenen Mittel müssen in einem solchen Fall zumindest kalkulatorisch aufgeteilt werden, um eine klare Zuordnung der Kapitalerträge zu den einzelnen zweckgebundenen Fonds und den freien Stiftungsmitteln zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage der Verteilung von Kapitalerträgen und der Handhabung von allfälligen Anlageverlusten. Seitens der gesetzlichen Rechnungslegungsvorschriften oder von FER 21 wird kein Verteilschema vorgegeben. Es bleibt deshalb der einzelnen Stiftung überlassen, ob sie das zweckgebundene Kapital nur an Gewinnen oder auch an den Verlusten teilhaben lässt oder ob die Entwicklung des Fondskapitals unabhängig von der Kapitalmarktentwicklung (z.B. durch eine fixe Verzinsung) erfolgen soll.⁸ Wird seitens der Stiftung keine spezifische Regelung getroffen, ist davon auszugehen, dass positive und negative Erträge identisch behandelt und dem Fondskapital entsprechend gutgeschrieben bzw. belastet werden. Anlageverluste führen unseres Erachtens nicht zur Aufweichung der Zweckbestimmung. Analog zur generellen Notwendigkeit der Vermögensanlage der Stiftung ist eine sorgfältig ausgewählte und überwachte Vermögensanlage auf lange Sicht im Interesse der einzelnen Fonds, um das Aufzehren der Mittel zu verlangsamen oder zu verhindern und einer Entwertung durch die Inflation entgegenzuwirken.⁹

FER 21.15 ff. unterteilt das Fondskapital in zwei Unterkategorien:¹⁰ Beim Erlösfonds als zweckgebundener Zuwendung handelt es sich um eine «von dritter Seite erhaltene Zuwendung, welche mit einem klar bestimmten und die Verwendung einschränkenden Zweck an eine Nonprofit-Organisation (NPO) übergeben wird und von dieser verwaltet wird»¹¹. Hierunter fällt insbesondere auch

Kapitalerträge

Erlösfonds

6 FER 21.50.

7 FER 21.50.

8 Vgl. NEUBERT (2007), S. 82.

9 Vgl. KRAUSS (2010), S. 44.

10 Vgl. z.B. ZÖBELI (2007), S. 71 ff.

11 FER 21, Glossar, S. 134.

Kapital aus spezifischen Sammelaktionen. Im Vordergrund steht der Zweck, für welchen das Kapital gespendet wurde.

Stiftungsfonds

Der Stiftungsfonds als Fonds mit einschränkender Zweckbindung ist dagegen ein «personifiziertes Vermögen», welches «mit einer klaren durch Dritte bestimmten Verwendungseinschränkung gegenüber dem statutarischen Zweck der Organisation»¹² versehen ist und vom Grundgedanken demjenigen der selbstständigen Stiftung entspricht. Der Stiftungsfonds hat – im Gegensatz zur Stiftung – i.d.R. jedoch keine eigene Rechtspersönlichkeit. Auch bedarf er keiner Gründungsurkunde, verfügt aber über ein eigenes Reglement und profitiert von den Strukturen einer bestehenden Stiftung. Häufig wird der Stiftungsfonds unter dem Namen des Spenders geführt – dies im Gegensatz zum Erlösfonds, bei welchem der Fokus meist auf dem Verwendungszweck liegt.

In der Praxis von gemeinnützigen Stiftungen ist die Unterteilung des Fondskapitals in die oben erwähnten beiden Kategorien allerdings von geringem Interesse und dementsprechend selten findet man insbesondere den Begriff «Stiftungsfonds» selbst in FER 21-Bilanzen. Richtigerweise kommt in der Praxis demgegenüber der Offenlegung des Verwendungszwecks der einzelnen Fonds die zentrale Bedeutung zu.

**unselbständige
Stiftungen**

Geradezu vergessen worden sind in FER 21 die unselbständigen Stiftungen, welche von der bilanzierenden Stiftung selbst verwaltet werden. Diese sind gemäss FER 21.II dann zu konsolidieren, wenn sie von der «Mutterstiftung» Führungsmässig beherrscht werden. Dies ist beispielsweise bereits dann der Fall, wenn deren Stiftungsrat mehrheitlich mit Führungspersonen oder Delegierten der Mutterstiftung besetzt ist. Oftmals handelt es sich hierbei um kleinere Vergabe- bzw. Förderstiftungen, welche früher einmal selbstständig gewesen sind und die nun von der Infrastruktur der Mutter und den vielfältigen Synergien im Verwaltungsbereich profitieren können. Solche «Unterstellungen» geschehen nicht selten auf Druck der Aufsichtsbehörden, denen solche Ministiftungen ein Dorn im Auge sind. In der Tat ist die Konsolidierung von unselbständigen Stiftungen kaum mit einem grossen Aufwand verbunden: I.d.R. wird einfach deren Vermögen bei den entsprechenden Positionen der Mutterstiftung dazugezählt, und der Gegenwert wird im Fondskapital als eigenständige Position ausgewiesen. Sowohl in der (konsolidierten) Bilanz wie in der Kapitalveränderungsrechnung wird diese Fondskapitalposition i.d.R. mit dem entsprechenden Stiftungsnamen gekennzeichnet.

12 FER 21, Glossar, S. 134.

3 Rechnung über die Veränderung des Kapitals (Kapitalveränderungsrechnung/Kapitalnachweis)

Der Kapitalnachweis ist ein wesentlicher Bestandteil der Jahresrechnung, gibt er doch Aufschluss über die Tätigkeiten der Stiftung und «stellt die Zuweisungen, Verwendungen und Bestände der Mittel [...] aus dem Fondskapital dar»¹³. Er vereinigt das statische Element der Stiftungsbilanz (Welche Fonds existieren in welcher Höhe?) mit dem dynamischen der Betriebsrechnung (Wie haben sich die einzelnen Fonds in der abgelaufenen Rechnungsperiode verändert?). Die Stiftung ist verpflichtet, das erhaltene Kapital dem Stiftungszweck bzw. der eingeschränkten Zweckbestimmung gemäss zu verwenden. Auch wenn keine gesetzliche Rechenschaftspflicht gegenüber Spendern bzw. Stiftern besteht, tun auch Nicht-FER 21-Anwender gut daran, den Bestand sowie die zweckkonforme Verwendung der erhaltenen Gelder in ähnlicher Weise offenzulegen.¹⁴

Rechnung über die Veränderung des Kapitals/
Kapitalnachweis

Der Muster-Kapitalnachweis von FER 21¹⁵ schlägt zwar die Nennung der Art und des Zwecks pro aufgeführtem Fonds vor, in der Praxis wird die Aussagekraft der Rechnung über die Veränderung des Kapitals aber durch eine sehr knappe Darstellung der einzelnen Positionen von Fonds- und Organisationskapital häufig geschmälert. Bei Nicht-FER 21-Anwendern wird i. d. R. gänzlich darauf verzichtet. Dennoch ist der Kapitalnachweis auch bei Förderstiftungen umso wichtiger, je höher die thesaurierten, noch zu verteilenden Stiftungsmittel sind. Wo sonst wird über die Zusammensetzung und die zweckentsprechende Verwendung von allgemeinen wie speziell reservierten Mitteln berichtet? Wo sonst ausser unter der Position «Fondstransfer» würde transparent, dass die für «Zweck A» blockierten Mittel im vergangenen Jahr plötzlich dem «Zweck B» zugeschlagen worden sind? Zudem ist in einem Kapitalnachweis nach FER 21-Muster grundsätzlich auch für Aussenstehende unter der Rubrik «interne Erträge» ersichtlich, inwiefern die einzelnen Fonds in der abgelaufenen Periode verzinst bzw. der Teuerung angepasst worden sind.

Auch wenn FER 21.31 die Zusammenfassung gleichartiger Positionen zu Gruppen ausdrücklich erlaubt, ist es als Leser wünschenswert, dass alle wesentlichen Bestandteile des Fonds- und des Organisationskapitals sowohl in der Bilanz wie im Kapitalnachweis gesondert aufgeführt werden. Weiter sollte die Zweckbestimmung entweder in der Fondsbenennung oder noch besser in einer separaten verbalen Umschreibung zum Ausdruck kommen.¹⁶

13 FER 21.30, S. 121.

14 Vgl. dazu insbesondere MÜLLER (2002), S. 548.

15 FER 21, Anhang 4.

16 Vgl. z.B. ZÖBELI (2007), S. 85 f.

Rückstellungen

Demgegenüber gehören die Rückstellungen, welche nur für unsichere, aber wahrscheinliche Verpflichtungen ohne jeglichen Gegennutzen für die Stiftung gebildet werden, unseres Erachtens nicht in die Kapitalveränderungsrechnung.¹⁷ Ohnehin fallen die in Stiftungsabschlüssen leider immer noch üblichen Rückstellungen für nutzenbringende Tatbestände wie Renovationen, Betriebsfeste oder Anschaffungen genauso ausser Betracht wie für solche Mittel, welche im Fondskapital auszuweisen sind.¹⁸

Abb. 1: Kapitalveränderungsrechnung Stiftung Denk an mich¹⁹

4. RECHNUNG ÜBER DIE VERÄNDERUNG DES KAPITALS					
	31.12.2008	Ergebnis	int. Transfer	ext. Verwendung	31.12.2009
Zweckgebundenes Fondskapital	in CHF	in CHF	in CHF	in CHF	in CHF
Kapital Nachlass H. Bühler	1 944 961	–	–	–	1 944 961
Total	1 944 961	–	–	–	1 944 961
Organisationskapital					
Einbezahltes Kapital	139 660	–	–	–	139 660
Erarbeitetes freies Kapital	2 744 143	1 267 658	–	–	4 011 801
Schwankungsreserve Wertschriften	–	771 755	–	–	771 755
Kapital Nachlass Gujer	3 246 294	–	–	–	3 246 294
Total	6 130 097	2 039 413	0	0	8 169 509

¹⁷ Vgl. ZÖBELI (2003), S. 21 ff.

¹⁸ Vgl. ZÖBELI/NEUBERT (2009), S. 84 ff.

¹⁹ Vgl. Stiftung Denk an mich, Geschäftsbericht 2009, S. 17.

4 Fondsreglement

Weder das Gesetz noch FER 21 schreiben ein Fondsreglement vor. Im Sinne der zweckentsprechenden Mittelverwendung ist es unseres Erachtens aber immer dort unerlässlich, wo es um grosse Fondskapitalpositionen geht. Ein solches Reglement soll auch dann eine gewisse Kontinuität in der Förderpolitik garantieren, wenn im Laufe der Zeit immer wieder andere Personen mit der Verwaltung beauftragt werden und der entsprechende Fonds nach dem Willen des Stifters bzw. Spenders auch längerfristig Bestand haben soll. Einige Stiftungen beschreiben ihre Fonds in einem einzigen Dokument, welches periodisch angepasst wird (z.B. bei Errichtung neuer oder Zusammenlegung bestehender Fonds) und schliessen darin auch die sog. «freien Fonds» des Organisationskapitals ein.

Fondsreglement

Hier nur einige wichtige Punkte, welche im Fondsreglement festgelegt sein sollten²⁰:

Eckpunkte
des Fonds-
reglements

- **Zweck:** Welche Destinatäre werden unter welchen Bedingungen (nicht) unterstützt? Was passiert, wenn der Zweck des Fonds erfüllt sein sollte?
- **Vermögen und Äufnung:** Aus welchen Mitteln wurde der Fonds ursprünglich gebildet und wer war der Initiant? Ist eine interne Verzinsung festgeschrieben, und inwiefern muss ein anteiliger (realisierter oder buchmässiger) Wertschriftengewinn gutgeschrieben werden?
- **Fondsverwaltung:** Welche Personen bzw. Stiftungsorgane sind mit der Miteltgutsprache und der Vermögensverwaltung beauftragt? Wie sind die finanziellen Kompetenzen sowie die Vertretung des Fonds nach aussen geregelt? Dürfen/müssen dem Fonds anteilige Verwaltungskosten belastet werden?
- **Vermögensanlage:** Ist das Fondsvermögen separat zu bewirtschaften? Nach welchen Grundsätzen ist dieses anzulegen?
- **Berichterstattung:** Wie gestaltet sich die Berichterstattung über die Fondsaktivitäten und die damit erzielte Wirkung sowohl stiftungsintern wie gegebenenfalls in der Jahresrechnung und im Leistungsbericht?

²⁰ Vgl. MEYER/ZÖBELI (2010), S. 10.

5 Zusammenfassung

Der Jahresabschluss einer Stiftung sollte es dem Leser ermöglichen, ein umfassendes und wahrheitsgetreues Bild der finanziellen Lage der Stiftung zu erhalten. Dazu sollte heute auch gehören, dass offensiv über den Verwendungszweck des Stiftungsvermögens informiert wird. Existieren neben dem freien Kapital mehrere Arten von zweckgebundenen Mitteln, sollte in einem Kapitalnachweis über deren Bestand, Betrag, Verwendungsbeschränkungen sowie über die Veränderungen gegenüber dem Vorjahr berichtet werden. Diese Darstellung sollte die einzelnen Fonds kurz und prägnant bezeichnen und ihren Zweck so angeben, dass auch ein nicht speziell fachkundiger Abschlussadressat eine möglichst konkrete Vorstellung von der Art und dem Zweck erhält. Die Darstellung sollte deshalb die Fragen «Was? Wer? Wofür? Zu wessen Gunsten?» beantworten.


Vertrauens-
bildung durch
Transparenz

Eine transparente Darstellung der zweckgebundenen Mittel in der Jahresrechnung der Stiftung trägt massgeblich zur Vertrauensbildung bei den bestehenden Geldgebern bei und erhöht das öffentliche Ansehen der Stiftung. Zugleich fördert sie die Attraktivität bei potentiellen Stiftern und Spendern durch die öffentliche Darstellung sowie die Bekanntheit der bestehenden Fonds.

6 Literaturverzeichnis

- KRAUSS, L. (2010): Vermögensanlagen und Anlagevorschriften von klassischen Stiftungen, in: GEWOS-Schriftenreihe, Band 3, Vermögensanlagen von Pensionskassen und klassischen Stiftungen, Bern: Stämpfli Verlag
- LÖWE, M. (2003): Rechnungslegung von Nonprofit-Organisationen, Berlin: Erich Schmidt Verlag
- MEYER, B./ZÖBELI, D. (2010): Fondsaccounting für Nonprofit-Organisationen nach Swiss GAAP FER 21, in: Rechnungswesen & Controlling, Nr. 3/10, S. 10 ff.
- MÜLLER, K., FER 21. (2002): Rechnungslegung für gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen, in: Der Schweizer Treuhänder 6–7/02, S. 545 ff.
- MÜLLER, K. (2003): Nach der Inkraftsetzung von Swiss GAAP FER 21, in: Verbands-Management, 29. Jg., 2/2003, S. 52 ff.
- MÜLLER, K. (2009): Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen, in: Der Schweizer Treuhänder 4/09, S. 202 ff.
- NEUBERT, L. (2007): Finanzmanagement von Nonprofit-Organisationen, Zürich: Versus Verlag
- SWISSFOUNDATIONS (2009): Swiss Foundation Code 2009, Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag
- SWISS GAAP FER (2009): Fachempfehlungen zur Rechnungslegung, Zürich
- ZÖBELI, D. (2003): Rückstellungen in der Rechnungslegung, Diss. Fribourg
- ZÖBELI, D. (2007): Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen, Zürich: Orell Füssli Verlag
- ZÖBELI, D./NEUBERT, L. (2009): Jahresabschluss und Finanzen von Stiftungen, Zürich: Orell Füssli Verlag

Abb. 2: Fondsreglement Berghilfe

Fondsreglement	
	
XY-Fonds (Offizieller Fondsname)	
Fondstyp	Nutznießungsfonds oder Fonds mit einschränkender Zweckbindung
Donator	Name der Person, die den Fonds geäufnet hat Interessante und wichtige Informationen zur Person
Datum der Errichtung	<Datum der Errichtung>
Nahestehende Personen	z.B. Willensvollstrecker, Nachkommen
Informationspflichten	Inwiefern muss nahe stehenden Personen Rechenschaft über die Verwendung des Fonds abgelegt werden: an wen, wie oft, wann, was
Geschichte des Fonds	Hintergründe, wieso der Fonds zu Stande kam: z.B. Motivation des Donators, Beziehung des Donators zur SBH
Ziel und Zweck des Fonds	Spezielle Zweckbindung nach dem Willen des Donators. Falls der Donator keine explizite Zweckbindung wünscht, ist hier zu vermerken: „Gemäss Stiftungszweck der Schweizer Berghilfe“
Fondskapitaleinlagen	Alle Kapitaleingänge, welche vom Donator auf die SBH überwiesen wurden, exklusive Erträge davon Das Unantastbare Fondsvermögen ist bei Nutznießungsfonds nicht über Projektfinanzierungen anzutasten. Details zur Übertragung von allfälligen Sachanlagen.
Restriktionen bei Verwendung des Kapitals oder der Erträge	Falls Sachwerte an die SBH übertragen werden ist zu vermerken, wie diese Sachwerte verwendet werden können (z.B. eine Liegenschaft darf für einen gewissen Zeitraum nicht verkauft werden aus Rücksicht bestehender Mieter/Nachkommen, etc.) Kann das Kapital für Projektfinanzierungen verwendet werden (z.B. jährlich 5% des Kapitals)? Kann wie beim Nutznießungsfonds nur der Ertrag aus dem Kapital für Projektfinanzierungen verwendet werden. Der Verwendungszweck ist unter Ziel und Zweck des Fonds zu spezifizieren.
Seite 1/2	

Fondsreglement



Bestimmungen über die Auflösung des Fonds

Sinnvollerweise wird mit dem Fondsdonator ein Plan erarbeitet, innerhalb welcher Zeit das Fondsvermögen aufgelöst werden kann.

Gemäss Grundsatzrichtlinien der SBH wird ein zweckgebundener Fonds über 20 Jahre aufgelöst, das Kapital eines Nutznießungsfonds wird ab dem 31. Jahr nach Errichtung aufgelöst.

Fondsauflösungen, sprich Abbau des Fondskapitals erfolgen gemäss der Zweckbestimmung des Donators

Besondere Bemerkungen

Weitere Informationen, wie z.B. ob der Name des Donators publiziert werden kann.

Adliswil, <Datum>

Donator
<Name>

Schweizer Berghilfe
<Name GL>

<Name 2. Unterschrift>

.....

.....

Einführung und Anwendung eines Internen Kontrollsystems (IKS) in Förderstiftungen

Beatrice Meyer, Luka Zupan

In der Praxis beginnt die Einrichtung eines Internen Kontrollsystems (IKS) mit der Analyse des bereits vorhandenen Systems. Im Rahmen eines «Walk-Through» wird dieses auf seine Schwachstellen analysiert und diese werden behoben. Das Analysetool stellt dabei die Risiko-Kontroll-Matrix dar. Dieses ordnet Risiken und Kontrollen den verschiedenen Positionen der Bilanz und Erfolgsrechnung zu.

Im Rahmen ihres Beitrags verknüpfen die Verfasser das IKS mit den drei Managementaufgaben Potenzialmanagement, Leistungsprozess und Ergebnisorientierung.

1 Einführung

1.1 Ausgangslage

IKS als
Prüfungs-
bestandteil

Mit der Anpassung des Stiftungsrechtes per 1.1.2006 wurden die Revisionspflichten für die Stiftungen neu festgelegt. Gemäss Art. 83a Abs. 2 ZGB wird deren Revisionspflicht nicht mehr durch die Rechtsform bestimmt, sondern hängt von wirtschaftlichen Kriterien ab. Als wirtschaftliches Merkmal dient die Grösse der Organisation in Bezug auf Bilanzsumme, Umsatzerlöse und Vollzeitstellen.¹ Unterliegt eine Stiftung der ordentlichen Revision, sind die Bestimmungen des Obligationenrechts über die Revisionsstelle bei Aktiengesellschaften anwendbar.

Daraus ergeben sich für diese Stiftungen Änderungen betreffend Dokumentation der Buchführung und Rechnungslegung. Neu sind sie verpflichtet, die Existenz eines Internen Kontrollsystems (IKS) nachzuweisen, welches die Revisionsstelle im Rahmen der ordentlichen Revision beurteilt. Die Gesamtverantwortung für das IKS trägt der Stiftungsrat, die Umsetzung kann an die Geschäftsleitung delegiert werden.

Der Begriff des IKS sowie dessen Umfang und Ausgestaltung wird im Gesetz nicht genauer definiert. Diese Lücke wird von Seiten der Revisionsstelle durch den Schweizer Prüfungsstandard «Prüfung der Existenz des internen Kontrollsystems» (PS 890) geschlossen. Das IKS hat gemäss PS 890 zum Ziel, das Risiko von wesentlichen Fehlansagen im Jahresabschluss frühzeitig zu erkennen und durch entsprechende Vorkehrungen zu minimieren. Dieses Risiko stellt folglich nur eine Teilmenge der grundlegenden Geschäftsrisiken dar und soll lediglich das Risiko von falscher Buchführung und Rechnungslegung adressieren.

1.2 Zielsetzungen dieses Beitrags

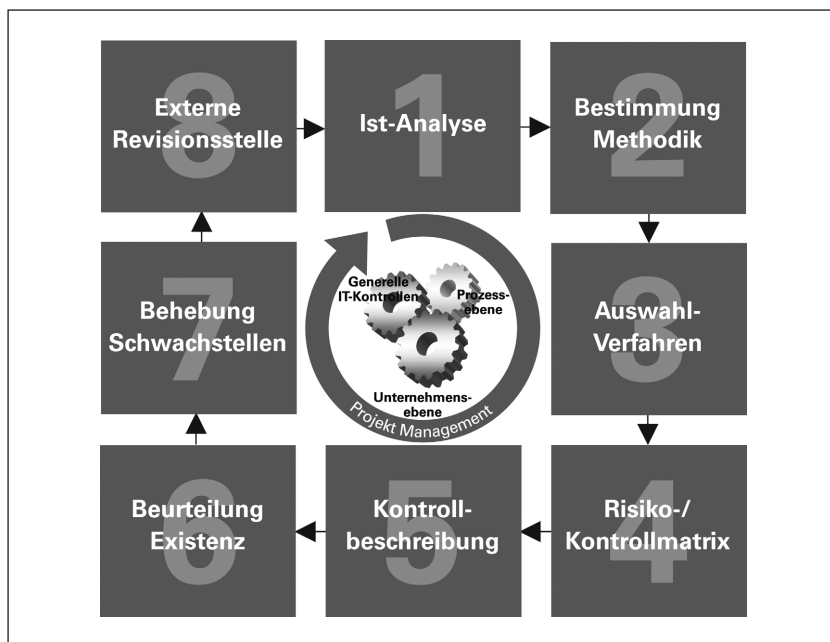
Dieser Beitrag richtet sich an Praktiker, die sich mit dem Thema IKS bei Stiftungen beschäftigen. Erläutert werden die drei folgenden Themenkreise: (1) Vorstellung des von KPMG entwickelten Ansatzes zur Einführung eines IKS – der IKS-Navigator; (2) Illustration der Umsetzung dieser Methodik anhand eines Fallbeispiels aus der Praxis; (3) Aufzeigen der Besonderheiten bei Förder- und Vergabestiftungen aus IKS-Sicht und Darstellung der daraus resultierenden Implikationen.

¹ Weist die Stiftung in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren eine Bilanzsumme auf, die CHF 200 000 übersteigt, unterliegt sie der eingeschränkten Revision; übersteigt die Bilanzsumme CHF 10 Mio. bzw. beträgt der Umsatzerlös mehr als CHF 20 Mio. und/oder weist die Stiftung mehr als 50 Vollzeitstellen auf, so unterliegt sie der ordentlichen Revision. Vgl. dazu Art. 1 Verordnung über die Revisionsstelle von Stiftungen gestützt auf Artikel 83a Absätze 3 und 4 des Zivilgesetzbuchs; Vgl. auch OR Art. 727 Abs. 1.

2 Der IKS-Navigator

Der IKS-Navigator wurde von KPMG entwickelt und stellt eine praxisnahe, strukturierte Vorgehensweise dar, welche die Einführung und Weiterentwicklung eines IKS methodisch unterstützt. Die nachfolgenden Erläuterungen der einzelnen Projektschritte des IKS-Navigators sind generischer Natur. Der Umfang und die Ausgestaltung sind entsprechend auf die individuellen Bedürfnisse anzupassen, da die Einführung eines IKS immer auch auf die spezifische Anforderungen und Gegebenheiten einer Organisation ausgerichtet sein sollte. Überblick

Abb. 1: Vorgehensweise Einführung IKS-Projekt²



² Vgl. KPMG (2007), S. 2.

2.1 Vorgehensweise des IKS-Navigators

Die Anwendung des IKS Navigators unterteilt sich in die folgenden acht Teilschritte:

1. **Ist-Analyse:** Das existierende Kontrollumfeld (inkl. IT- und unternehmensübergreifende Vorgaben, Richtlinien und Kontrollen, vgl. auch den folgenden Abschnitt), die Prozesse und die bestehenden Managementinformationssysteme werden analysiert und deren eventuelle Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen des IKS beurteilt.
2. **Bestimmung der Methodik:** Die Methodik definiert die Art, Form und Umsetzung der nächsten Schritte (Auswahlverfahren, Risiko-Kontroll-Matrix, Kontrollbeschreibungen, Beurteilung der Existenz, Behebung von Schwachstellen).
3. **Auswahlverfahren (*Scoping*):** Durch das *Scoping* werden jene Prozesse ermittelt, die bezüglich der finanziellen Berichterstattung (Positionen der Jahresrechnung) als wesentlich zu betrachten sind.
4. **Risiko-Kontroll-Matrix:** Mit der Risiko-Kontroll-Matrix wird eine Übersicht über die Risiken und Kontrollen pro Prozess erstellt, welche die wesentlichen Fehlaussagen der finanziellen Berichterstattung abdecken.
5. **Kontrollbeschreibung:** Mit der Kontrollbeschreibung werden die Schlüsselkontrollen innerhalb der jeweiligen Prozesse erläutert und die 7 W-Fragen beantwortet (wer, was, wie, wie oft, wann, wo und warum).
6. **Beurteilung der Existenz:** Nur indem die dokumentierten Kontrollen auch auf deren Ausführung überprüft werden, kann das Unternehmen sicherstellen, dass die IKS Dokumentation den tatsächlichen Gegebenheiten innerhalb der Organisation entspricht und auch «gelebt» wird.
7. **Behebung von Schwachstellen:** Werden im Rahmen der erstmaligen Dokumentation des IKS Schwachstellen bei der Ausübung von Kontrollen identifiziert, sind diesen mit Korrekturmaßnahmen zu begegnen.
8. **Externe Revisionsstelle:** Nur indem die IKS Dokumentation der Revisionsstelle zur Verfügung gestellt wird, kann durch diese die Existenz des IKS beurteilt werden.

2.2 Erhebung des Ist-Zustandes auf drei Ebenen

Bei der Bestandsaufnahme des aktuellen Ist-Zustandes in Bezug auf das Kontrollumfeld und der Definition des angestrebten Soll-Zustandes empfiehlt es sich, nach den drei Ebenen 1) Unternehmen, 2) Prozesse und 3) IT zu unterscheiden. Dadurch soll sichergestellt werden, dass insbesondere das Kontrollumfeld auf Stufe Unternehmen und IT vollumfänglich in das IKS mit einfließt und als Grundlage dafür dient, in welchem Ausmass detaillierte Kontrollen auf Stufe Prozesse zu dokumentieren sind.

Bestandsaufnahme IKS

- **Unternehmensebene (Organisationsebene):** Kontrollen auf Unternehmensebene (oder im Falle von Stiftungen der Organisationsebene) sind übergreifende Kontrollen, die Einfluss auf mehrere Aspekte der Organisation und somit auch auf mehrere Prozesse innerhalb des Unternehmens haben können. Es handelt sich beispielsweise um Kompetenzregelungen, Kontrollgremien, die Überwachung von Kontrollen auf Prozessebene oder um ein systematisches Weisungswesen und dessen Durchsetzung.
- **Prozessebene:** Kontrollen auf Prozessebene decken die Risiken einer wesentlichen Fehlaussage in der Buchführung und im Jahresabschluss ab und beinhalten manuelle Kontrollen oder automatische Applikationskontrollen sowie Kontrollen im Zusammenhang mit End-User-Computing (z.B. Führen eines Anlagespiegels in einem Tabellenkalkulationsprogramm). Diese werden im Rahmen von detaillierten Kontrollbeschrieben dokumentiert.
- **IT-Ebene:** Generelle IT-Kontrollen (englisch: *IT-General Controls*) gewährleisten, dass die Kontrollen, welche durch IT-Systeme automatisch ausgeführt werden (auch automatische Applikationskontrollen genannt), ordnungsgemäss funktionieren. Beispiele hierzu sind Management von Zugriffsrechten, Verwalten von Applikationen und deren Aufsetzung.

Ein funktionierendes IKS bedingt, dass diese drei Ebenen wie Zahnräder in einem Uhrwerk aufeinander abgestimmt sind. So sollten z.B. die Kontrollen bezüglich Überprüfung und Autorisierung von Rechnungen auf der Prozessstufe nicht im Widerspruch mit dem Kompetenzreglement auf Stufe Unternehmensebene stehen.

2.3 Erfolgsfaktoren bei der Einführung und Sicherstellung der Nachhaltigkeit

Damit die erstmalige Einführung und die darauf folgende Nachhaltigkeit eines IKS sichergestellt werden, sind u.a. folgende Faktoren entscheidend:

- Bestimmung eines Projektsponsors, der Mitglied des Stiftungsrates ist oder direkt an diesen rapportiert und die Einführung sowie Aufrechterhaltung des IKS in Auftrag gibt.
- Nominierung eines Projektverantwortlichen oder IKS-Koordinators, der über ausreichende Projekterfahrung und ein gutes Verständnis für Rechnungswesen, finanzielle Risiken sowie Prozesse und interne Kontrollen der Organisation verfügt.
- Aufstellen eines detaillierten Projektplanes (inkl. Meilensteine, Budget, Verantwortlichkeiten), an welchem die Projektfortschritte regelmässig gemessen werden können.
- Frühzeitige, aktive Einbindung der Mitarbeitenden in das IKS-Projekt, um damit die Voraussetzung für dessen Akzeptanz, Umsetzung und langfristige Anwendung innerhalb der Organisation zu schaffen.
- Das Projekt verfügt über ausreichende Ressourcen für die Erstellung/Dokumentation des IKS sowie für dessen Nachhaltigkeit.
- Die IT-Verantwortlichen werden von Beginn an in das Projektteam eingebunden. Dies hängt insbesondere von der Komplexität und Grösse der Organisation – und damit verbunden auch von der IT-Landschaft – ab.

Der folgende Abschnitt erläutert den Ablauf einer IKS-Einführung am Fallbeispiel Stiftung «Chinderhus». Das Beispiel wurde von der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) in Zusammenarbeit mit der KPMG entwickelt und soll ausschnittsweise aufzeigen, wie eine Umsetzung der IKS-Anforderungen in der Praxis aussehen würde.

3 Vorstellung eines Fallbeispiels

3.1 Einführung

Die Stiftung «Chinderhus» betreibt im Kanton Zürich eine 20 Plätze umfassende, stationäre Einrichtung für Kriseninterventionen bei Kindern sowie eine umfangreiche, ambulante Beratungsstelle. Aufgrund von führungs- und abrechnungstechnischen Überlegungen führt ein externes Treuhandbüro beide Segmente als eigenständige Mandate in einer separaten Buchhaltung. Das Treuhandbüro hat keine SAS 70 Zertifizierung, worauf sich die Stiftung «Chinderhus» bezüglich der Entwicklung und Aufrechterhaltung eines IKS beziehen kann.

**Stiftung
«Chinderhus»,
Kanton Zürich**

Drei Mitarbeitende der Stiftung sind für die Erledigung der administrativen Arbeiten sowie die Führung der Lohnbuchhaltung verantwortlich. Zusätzlich hat das «Chinderhus» einen Geschäftsführer, dem das Pflorgeteam, die Mitarbeitenden der Beratungsstelle sowie die Administration unterstellt sind. Beschäftigt werden im Ganzen über 30 Mitarbeitende, dies entspricht ca. 25 Vollzeitstellen. Die von den Eltern der Kinder respektive den Gemeinden zu bezahlenden Kostgelder und Beiträge des Kantons Zürich sowie des Bundes stellen die wesentlichen Ertragsquellen dar und belaufen sich im aktuellen Geschäftsjahr auf insgesamt knapp CHF 5 Mio.

Wie eingangs erwähnt, unterliegen nur wirtschaftlich bedeutende Stiftungen der ordentlichen Revision. Am Beispiel der Stiftung «Chinderhus» fällt auf, dass diese wirtschaftlichen Kriterien nicht vollumfänglich erfüllt sind. Somit stellt sich die Frage, weshalb diese Organisation dennoch der ordentlichen Revision unterstellt ist und demzufolge auch die Existenz eines IKS vorweisen muss.

Denkbar wäre eine freiwillige Unterstellung durch einen Stiftungsratsbeschluss. Diese Möglichkeit scheidet jedoch gemäss unserer Erfahrung im Allgemeinen aus, da eine ordentliche Revision mit deutlich höherem internen und externen Aufwand und damit auch mit Kosten verbunden ist.

**Freiwillige
ordentliche
Revision**

Im Falle der Stiftung «Chinderhus» wird ein Teil der Betriebskosten jedoch durch den Kanton Zürich abgedeckt. Da dieser in der Finanzierungsrichtlinie festgelegt hat, dass alle beitragsberechtigten Jugend- und Behindertenheime die Jahresrechnung 2009 ordentlich revidieren lassen müssen, besteht folglich auch für das «Chinderhus» das Obligatorium einer ordentlichen Revision.

Dieser Entscheid ist unseres Erachtens für kleine Organisationen nicht zweckdienlich und widerspricht auch einem der Grundgedanken der neuen Revisionsgesetzgebung bezüglich administrativer Entlastung von Stiftungen.

3.2 Ist-Analyse und Methodik

In der folgenden Fallstudie wird unterstellt, dass die Stiftung «Chinderhus» bereits eine Ist-Analyse durchgeführt und darauf aufbauend ein Konzeptpapier (Methodik) entwickelt hat. Als nächster Schritt steht folglich das *Scoping* der relevanten Prozesse sowie der Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen im Vordergrund.

3.3 Auswahlverfahren (*Scoping*)

Identifikation
wesentlicher
Prozesse

Das Ziel des Auswahlverfahrens ist die Identifikation jener Prozesse, die direkt auf die wesentlichen Positionen der Bilanz- und Erfolgsrechnung Einfluss nehmen. Im Falle der Stiftung «Chinderhus» erfolgt dies mittels eines risikoorientierten Top-Down-Vorgehens.

Als Erstes steht hierzu die Frage im Vordergrund, welche Rechnungen der Stiftung für die Dokumentation des IKS überhaupt von Belang sind. Obwohl das «Chinderhus» jeweils separate Buchhaltungen für das Heim und die Beratungsstelle führt, ist für das Auswahlverfahren die offen zu legende Gesamtrechnung entscheidend. Das Auswahlverfahren bezieht sich also auf die Gesamtrechnung der Rechtseinheit.

Weiter orientiert sich das *Scoping* bei der Identifikation der relevanten Prozesse an den quantitativen und qualitativen Risiken bezüglich der finanziellen Berichterstattung. Die quantitativen Risiken beziehen sich dabei auf wesentliche Positionen der Bilanz- und Erfolgsrechnung, die bei ungenügender Kontrolle eine deutliche Fehlaussage aufweisen könnten. Häufig wird diese Wesentlichkeit in Prozent der Bilanzsumme respektive des Ertrages ausgedrückt und berücksichtigt unternehmens- wie auch branchenspezifische Gegebenheiten.

Die qualitativen Risiken wiederum decken jene Unsicherheiten bezüglich der finanziellen Berichterstattung ab, die zwar auf den ersten Blick nicht als wesentlich erscheinen, jedoch aufgrund bestimmter Umstände ein finanzielles Risiko für die Organisation darstellen könnten. Basierend auf dieser Identifikation der wesentlichen Kontengruppen erfolgt das «Mapping» mit den für das IKS zu berücksichtigenden und zu dokumentierenden Prozessen.

Abbildung 2 stellt das Auswahlverfahren für das Fallbeispiel dar. Für die quantitative Analyse der Konten wurde eine Wesentlichkeitsgrenze von 15% für Konten der Bilanz und Erfolgsrechnung festgelegt. Die Beurteilung des Vorliegens eines qualitativen Risikos wurde anhand eines detaillierten Fragekatalogs vorgenommen.

Abb. 2: Auswahlverfahren Stiftung Chinderhus

IT Prozess																				
Abschlussprozess		x								x	x									
Bewirtschaftungsprozess Erlösfonds												x								
Spendenprozess																				
Bewirtschaftungsprozess Finanzanlagen						x		x												
Personalprozess																				x
Einkauf von Leistungen																				x
Fakturierungsprozess Beiträge/ Subventionen																				
Fakturierungsprozess Kostgelder						x														
Abdeckung in CHF	o	1,104	o	1,550	6,210	379	9,243	3,485	1,300	2,639	1,264	567	o	117	80					
Risiko über alles	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Qualitatives Risiko (ja/nein)	nein	ja	nein	nein	ja	ja		nein	ja	ja	ja	ja	nein	ja	ja	ja	nein	ja	ja	ja
Quantitatives Risiko (ja/nein)	nein	nein	nein	ja	ja	nein		ja	nein	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
in %	5%	11%	1%	16%	63%	4%	100%	36%	13%	27%	13%	6%	4%	1%	1%					
Zahlen Jahresbericht 2009 in CHF 1000	516	1,104	50	1,550	6,210	379	9,809	3,485	1,300	2,639	1,264	567	357	117	80					
Stiftung «Chinderhus» Auswahlverfahren																				
Sachanlagen																				
TA Betriebsbeiträge																				
TA übrige																				
Forderungen																				
Finanzanlagen																				
Flüssige Mittel																				
AKTIVEN																				
Vereinsvermögen																				
Schwankungsfonds																				
Erlösfonds																				
Rückstellungen																				
TP Betriebsbeiträge																				
TP übrige																				
Verbindlichkeiten aus Sozialversicherungen																				
Verbindlichkeiten aus L+L																				

Falls für eine Bilanz- oder Erfolgsrechnungsposition in den Spalten «quantitatives bzw. qualitatives Risiko» ein «Ja» angegeben wurde, bedeutet dies, dass diese Kontengruppe und der damit verbundene Prozess als risikobehaftet für die finanzielle Berichterstattung beurteilt wird. Der Prozess ist somit im Rahmen des IKS-Auswahlverfahren «relevant», sprich *in scope* und sollte bei der Entwicklung der Risiko-Kontroll-Matrix bezüglich Risiken weiter analysiert werden. Im oben dargestellten Praxisbeispiel trifft dies auf folgende Prozesse zu: Fakturierungsprozess Kostgelder, Fakturierungsprozess Beiträge/Subventionen, Einkauf von Leistungen, Personalprozess, Bewirtschaftungsprozess Finanzanlagen, Spendenprozess, Bewirtschaftungsprozess Erlösfonds und Abschlussprozess.

3.4 Risiko-Kontroll-Matrix

Im Rahmen des Teilschrittes 4 sind für die im Auswahlverfahren bestimmten Prozesse die Risiken einer wesentlichen Fehlaussage bezüglich der finanziellen Berichterstattung zu eruieren. Um einen ersten Überblick über die einzelnen Prozesse zu gewinnen, empfiehlt es sich, deren Ablauf in Form eines Flussdiagramms darzustellen. Gegebenenfalls kann es auch hilfreich sein, bei Prozessen mit einem gewissen Komplexitätsgrad zwischen Haupt- in Teilprozessen zu differenzieren; so z.B. im Falle des Hauptprozesses Personal, der in die folgenden Teilprozesse untergliedert werden kann: Personaleintritt, Lohnverarbeitung, Jahresendverarbeitung, Personalaustritt.

Besteht erst einmal ein Überblick und Verständnis über die einzelnen Tätigkeiten im Rahmen eines Prozesses, erfolgt in einem weiteren Schritt die Identifikation der Hauptrisiken in Bezug auf die finanzielle Berichterstattung. Damit werden prozessspezifisch die Risiken einer wesentlichen Fehlaussage im Jahresabschluss aufgelistet sowie die entsprechenden Kontrollen identifiziert.

Falls bei dieser Gegenüberstellung von Risiken und Kontrollen eine Lücke besteht, wird dadurch impliziert, dass das Risiko nicht durch eine ausreichend effektive Kontrolle abgedeckt wird. Denkbar ist jedoch auch, dass für ein Risiko mehrere Kontrollen existieren und gegebenenfalls eine Kontrollreduktion stattfinden kann.

Abbildung 3 zeigt eine solche Risiko-Kontroll-Matrix mit den beiden Hauptbereichen Risiken und Kontrollen. In den ersten drei Spalten sind die aus der Analyse der Prozesse abgeleiteten Risiken und deren Beschreibung ersichtlich. In der vierten Spalte wird durch die Aufführung der betroffenen Konti die Verknüpfung mit dem Auswahlverfahren sichergestellt: Im hier vorliegenden Fall sind es der Personalaufwand und die Verbindlichkeiten aus Sozialversicherungen.

In der nächsten Rubrik werden die mit Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen verknüpften möglichen Aussagen gemäss Prüfungspraxis³ aufgeführt. Durch

Identifikation
der Hauptrisiken

Risiken und
Kontrollen

Bilanz- und
Erfolgsrechnung

3 Vgl. Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Bd. 2, S. 194.

die entsprechende Zuordnung wird einerseits die Risikobewertung erleichtert und andererseits sichergestellt, dass nur die für den Jahresabschluss relevanten Risiken adressiert werden.

Risikobewertung Die Risikobewertung ermöglicht schliesslich die Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des potentiellen Schadensausmasses, wobei das Bewertungsschema organisationsspezifisch angepasst werden kann; dafür ist im Allgemeinen eine Dreierskala ausreichend. Aus der Risikobewertung lassen sich so die Kernrisiken ablesen; im Fallbeispiel führt eine Bewertung mit «Mittel» oder «Hoch» dazu, dass das Risiko als Kernrisiko klassifiziert wird.

Kernrisiken Kernrisiken sind durch entsprechende Kontrollen zu adressieren und gegebenenfalls durch geeignete Massnahmen zu reduzieren.

Abb. 3: Ausschnitt der Risiko-Kontroll-Matrix für den Teilprozess Lohnverarbeitung Stiftung «Chinderhus»

Risiko-Kontroll-Matrix Prozess Nr. 4.2/Lohnverarbeitung		Prozessverantwortlich: Administration Datum Erstellung: August 2010	Aussagen										Risiko-bewertung	Kontrollen					
Risiknummer	Bereich	Risikobeschreibung	Betroffene Konten	Vollständigkeit	Existenz/Ereignis	Genauigkeit	Bewertung	Rechte/Verpflichtungen	Betrug	Eintrittswahrscheinlichkeit	Potentiell. Schadensausmass	Kernrisiko	Kontrollnummer	Anmerkung zur Ist-Situation	Automatischer Teil der Kontrolle	Manueller Teil der Kontrolle	Präventiv (p)/Detektivisch(d)	Kontrollhäufigkeit	Kontrolldurchführender
Ro1	Personalstammdaten	Unberechtigte Personen haben Einsicht in Personalstammdaten und können diese manipulieren.	Personalaufwand						x	M	T	nein	–	Arbeitsverträge sind bei der GL, Personalstammbblatt sind bei Adm. unter Verschluss, Zugang zu Lohnbuchhaltung ist Passwort-geschützt (vgl. IT-Prozess)	–	–	–	–	–
Ro2	Personalstammdaten	Mitarbeiterdaten werden falsch oder unvollständig erfasst (Lohn, Vertragsart, Quellensteuer)	Personalaufwand	x	x	x		x	x	M	T	nein	K01	Jährlich nur rund 5 Eintritte, Lohnabrechnungsblatt wird den Mitarbeitenden monatlich zugestellt	–	Einmal jährlich gleicht die Buchhalterin die gemeldeten Daten aller Mitarbeiter mit den Angaben im Lohnsystem ab. Inkonsistente Angaben werden mit dem Mitarbeiter besprochen und dokumentiert.	D	jährlich	BH
Ro3	Personalstammdaten	Personalstammdaten sind fehlerhaft, unvollständig und nicht aktuell.	Personalaufwand	x	x	x				T	M	ja	K02	Pro Monat werden rund 14 Löhne verarbeitet.	–	Die Administration schickt im November eine Aufforderung an alle Mitarbeitenden, ihre Lohnstammdaten zu überprüfen und Änderungen zu melden bzw. die Richtigkeit zu bestätigen. Alle Änderungen werden im System erfasst und dokumentiert.	P	jährlich	Admin.

Risiko-Kontroll-Matrix Prozess Nr. 4.2/Lohn-verarbeitung		Prozess-verantwortlich: Administration Datum Erstellung: August 2010		Aussagen								Risiko-bewertung		Kontrollen					
Risikonummer	Bereich	Risikobeschreibung	Betroffene Konten	Vollständigkeit	Existenz/Ereignis	Genauigkeit	Bewertung	Rechte/Verpflichtungen	Betrug	Eintrittswahrscheinlichkeit	Potentielles Schadensausmass	Kernrisiko	Kontrollnummer	Anmerkung zur Ist-Situation	Automatischer Teil der Kontrolle	Manueller Teil der Kontrolle	Präventiv (p)/Detektiv(sch)d	Kontrollhäufigkeit	Kontrollführender
Ro4	Lohn-lauf	Ausgetretene Mitarbeitende erhalten fälschlicherweise weiterhin Lohnzahlungen.	Personalaufwand		x	x		x		M	M	ja	Ko3	jährlich rund 5 Aus-tritte.	-	Die Geschäftsleitung kont-rolliert die durch die Admini-stration erstellte, definitive Lohnliste, visiert diese und gibt den Zahlungsauftrag im Internetbanking durch zwei autorisierte Mitglieder (Kollektivunterschrift) frei. Identifizierte Fehler werden an die Buchhaltung gemeldet mit der Aufforderung eine neue Lohnliste zu erstellen.	P	monatlich	GL
Ro5	Lohn-lauf	Bezahlte Absen-zen für Mitarbei-ter werden falsch berechnet und ausbezahlt.	Personalaufwand			x	x			T	T	nein	Ko4	Absenzmeldungen sind schriftlich mit dem Visum des Vorgesetzten bei der Buchhaltung frühzeitig einzureichen.	-	Die Buchhalterin überprüft alle Absenzenmeldungen der Mitarbeiter auf Vollständigkeit und Visum des Vorgesetzten bevor diese in das Lohn-system eingegeben werden. Meldungen ohne Visum gehen zurück an den Mitarbeitenden ohne dass eine Erfassung stattfindet.	D	Transaktion	BH
Ro6	Lohn-lauf	Monatliche Löhne werden falsch, unvollständig oder nicht gemäss gesetzli-chen Regelungen berechnet.	Personalaufwand	x		x		x	x	T	T	nein	Ko5	Lohnlauf wird durch Buchhaltung gestar-tet; Berechnung der monatlichen Löhne erfolgt automatisch durch das Lohn-system.	-	Die Buchhalterin überprüft monatlich stichprobenweise die Korrektheit der Lohn-abrechnung indem diese mit der Abrechnung des Vormonates verglichen wird. Identifizierte Fehler werden im System korrigiert und der GL gemeldet.	D	monatlich	BH
Ro7	Fibu	Buchungen werden falsch ins Buchhaltungs-system einge-geben.	Personalaufwand/ Sozialversicherung			x				M	T	ja	Ko6	Verbuchung durch das Treuhandbüro anhand der Lohnarten-rekapitulation.	-	Der Quartalsabschluss wird durch die GL und Vorstand (Ressort Finanzen) überprüft. Bei Fragen wird Rücksprache mit der Revisionsstelle gehalten.	D	quartalsweise	GL

3.5 Kontrollbeschreibung

Schlüsselkontrollen

Im rechten Teil der Risiko-Kontroll-Matrix wurden die Schlüsselkontrollen identifiziert und dokumentiert (vgl. Abb. 3). In komplexeren Verhältnissen ist es empfehlenswert, für die manuellen Kontrollen eine detaillierte Kontrollbeschreibung zu erstellen, damit die Ausführung für einen sachverständigen Dritten nachvollziehbar ist. Entscheidend bei der Dokumentation von Kontrollbeschreibungen ist die Antwort auf nachfolgende «W-Fragen»:

- **Wer** ist verantwortlich für die Ausführung der Kontrolle (z.B. Buchhaltung, Administration, Geschäftsleitung)?
- **Was** für eine Kontrollaktivität wird ausgeführt (z.B. manuell oder automatisch)?
- **Wie** erfolgt diese Ausführung (z.B. Abgleichen von Dokument A mit Dokument B)?
- **Wie oft** erfolgt die Ausführung und **wann** (z.B. quartalsweise, am Ende des Monats)?
- **Wo** und **warum** wird die Kontrolle ausgeführt (z.B. um das Risiko einer falschen Lohnabrechnung zu vermeiden)?

Die Beantwortung dieser Fragen stellt sicher, dass dem Anwender klare Anweisungen gegeben werden, wie die Kontrollaktivität korrekt auszuführen ist. Diese Anweisungen haben sich auch zur Frage zu äussern, was zu tun ist, wenn Fehler in den Kontrollen festgestellt werden bzw. wenn eine Kontrolle nicht ordnungsgemäss durchgeführt werden kann.

Entscheidend ist auch, dass für alle Kontrollen eine ausreichende Dokumentation der Ausführung besteht, also ein Beweis, dass die Kontrolle auch tatsächlich durch den Kontrollverantwortlichen vollzogen wurde.

3.6 Beurteilung der Existenz und Behebung von Schwachstellen

«Walk-Through»

Wurden die Kontrollen identifiziert und dokumentiert, empfiehlt es sich, diese im Rahmen einer Überprüfung stichprobenweise zu kontrollieren, also einen sogenannten «Walk-Through» durchzuführen. Dieser beinhaltet am Beispiel einer Transaktion die Analyse des Kontrollprozesses sowie der Effektivität der auszuführenden Kontrolle zusammen mit dem Kontrollverantwortlichen.

Dieser hat zum einen zum Ziel, festzustellen, ob die dokumentierte Kontrolle mit dem übereinstimmt, was der Kontrollverantwortliche tatsächlich als Kontrollaktivität ausübt; zum anderen kann dadurch überprüft werden, ob die dokumentierte Kontrolle in Wirklichkeit das identifizierte Risiko ausreichend abdeckt.

Ist dies nicht der Fall, sind eventuell zusätzliche Verbesserungsmassnahmen erforderlich. So wäre beispielsweise im Falle der Kontrolle 01 im Prozess Personal der Stiftung «Chinderhus» denkbar, dass die Buchhalterin nicht nur einmal im Jahr die Angaben im Personalsystem überprüft, sondern halbjährlich.

3.7 Externe Revisionsstelle

Zuletzt ist sicherzustellen, dass die Dokumentation zum Zeitpunkt der ordentlichen Jahresprüfung der Revision zur Verfügung gestellt werden kann. Hier empfiehlt es sich auch, bei der erstmaligen Dokumentation des IKS die Revision frühzeitig mit einzubeziehen um allfällige Erwartungslücken zu vermeiden, z.B. in Bezug auf abzudeckende Positionen in der Bilanz- und Erfolgsrechnung.

**Zusammenarbeit
Kontrollstelle**

3.8 Schlussfolgerungen zur Einführung eines IKS

Der IKS-Navigator stellt eine praxisnahe, strukturierte Vorgehensweise zur Einführung eines IKS dar. Indem bei der Einführung die acht Schritte durchlaufen werden, kann eine Organisation zweckdienlich sicherstellen, dass die wichtigsten Risiken bezüglich einer Falschaussage bei der finanziellen Berichterstattung durch Kontrollen abgedeckt sind. Indem diese Risiken und Kontrollen dokumentiert werden, entspricht die Organisation den gesetzlichen Anforderungen bezüglich der Existenz eines IKS.

Zu beachten ist weiter, dass im Rahmen des IKS oftmals nur die expliziten finanziellen Risiken zur korrekten Berichterstattung abgedeckt werden und nicht weiterführende Risiken wie z.B. die Geschäftsrisiken. Diese sind gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt mit einzubinden.

**Beschränkung
auf finanzielle
Risiken**

Praktiker äussern häufig auch den Wunsch, ein Musterbeispiel zu erhalten, welches möglichst eins zu eins umgesetzt werden kann. Eine diesbezügliche Standardisierung erweist sich allerdings als schwierig, da bei der Umsetzung immer auch die organisationsspezifischen Gegebenheiten der einzelnen Stiftung zu berücksichtigen sind.

**Standardisierung
nicht
möglich**

Wie eine solche spezifische Umsetzung konkret aussehen könnte, wurde im Rahmen des Fallbeispiels Chinderhus skizziert. Nachfolgend findet eine Vertiefung in Bezug auf spezifische Fragen des IKS bei Vergabe- und Förderstiftungen statt.

4 Besonderheiten des IKS bei Vergabe- und Förderstiftungen

Vergabe- und Förderstiftungen leben von der effizienten und effektiven Bewirtschaftungen des Stiftungsvermögens und der Vergabe von Mitteln an Dritte. Im Kontext der Einführung und Aufrechterhaltung eines IKS leiten sich daraus Grundsätze bezüglich der korrekten Erhebung des Stiftungsvermögens, der Planung und Vergabe von Mitteln an Destinatäre sowie die Analyse und Bewertung der Wirkung und das entsprechende Ausweisen in der Jahresrechnung.

4.1 Kontrollen auf Organisationsebene

Aus Sicht des IKS ist hier sicherzustellen, dass die stiftungsinternen Kontrollen auf Organisationsebene (Kontrollumfeld der Stiftung) ausreichend präzise formuliert sind und den oben aufgeführten Grundsätzen Rechnung tragen.

Denkbare Beispiele für IKS-Kontrollen auf der Organisationsebene sind:

- Ein Stiftungsleitbild, welches auf der Grundlage der Stiftungsurkunde bzw. des Stiftungswillens von Seiten des Stifters den Handlungsspielraum der Stiftung definiert (z.B. Tätigkeitsfeld, das Management der Stiftung, der Geschäftsführung, welche Art der Unterstützung erfolgen soll etc.), sowie allen Entscheidungsträgern bekannt und zugänglich ist.
- Das Definieren eines Anlagereglements (welche Art von Anlagen sind erlaubt) und das Bestimmen einer langfristigen Anlagestrategie (wie wird das Stiftungsvermögen auf die verschiedenen, erlaubten Anlageformen verteilt), welche bestimmt, wie das Stiftungsvermögen erhalten wird und gleichzeitig aus dem Ertrag die Stiftungsaktivitäten finanziert werden können.
- Ein Kompetenz- und Unterschriftenreglement (Zeichnungsberechtigung), das bestimmt, welche Funktionsstufen (z.B. Stiftungsrat, Geschäftsleitung, Leiter Buchhaltung) benötigt werden, um Transaktionen (z.B. Sprechen von Budget, Zahlungen an Destinatäre, Autorisieren von operativen Aufwendungen und Rechnungen etc.) zu prüfen und zu autorisieren.
- Eine Förderstrategie, die bestimmt, welche Art der Förderung, welche Gruppen und in welcher Form die Stiftung die Zuwendungen erbringen soll.
- Allfällige interne Weisungen und Richtlinien zum Umgang mit dem Stiftungskapital, den entsprechenden Stiftungserträgen sowie weiteren Zuwendungen (z.B. zusätzlich erhaltene Spenden, Legate, Geschenke, Beiträge von juristischen Personen etc.).

Sofern die Grösse der Stiftung eine ausreichende Aufgabentrennung zwischen der strategischen und operationellen Führung der Stiftung nicht erlaubt, sollten zusätzliche Kontrollmechanismen und -prozesse eingeführt werden, die es nicht operativ tätigen Führungsexponenten der Stiftung erlaubt, als Überwachungsorgan zu fungieren.

Ebenso ist darauf zu achten, dass das Umfeld der Stiftung so ausgerichtet ist, dass die Kontrollen auf Organisationsebene auch tatsächlich zum Tragen kommen bzw. mit den operativen Prozessen im Einklang stehen und folglich zur Anwendung gelangen, also «gelebt» werden.

So müssen beispielsweise die Kompetenz- und Unterschriftenregelungen mit den tatsächlichen Abläufen in der Stiftung übereinstimmen, z.B. bezüglich den Zugriffsberechtigungen im Buchhaltungssystem, der Vergabe von Autorisationsschlüsseln für Bankzahlungen via Internet, den bei der Bank hinterlegten Unterschriftenlisten, den im Handelsregister eingetragenen, zeichnungsberechtigten Stiftungsmitgliedern etc.

Basierend auf der Bestimmung des Kontrollumfeldes auf der Organisations-ebene, sind für die Hauptprozesse der Förderstiftungen wirksame Kontrollen zu dokumentieren, welche die operativen Tätigkeiten der Stiftung ausreichend überwachen.

von Schnurbein/Timmer⁴ klassifizieren diese Management-Aufgaben in die folgenden drei Bereiche: 1) Potenzialmanagement, 2) Leistungsprozess und 3) Ergebnisorientierung.

4.2 Potenzialmanagement

Damit Förderstiftungen ihre eigentliche Zweckbestimmung ausüben können, benötigen sie einen Grundstock an Kapital, welches wirkungsvoll zu bewirtschaften ist. Mit Hinblick auf den effizienten Einsatz dieses Stiftungskapitals, insbesondere der finanziellen Mittel, wird oftmals auf das Anlagemanagement (Anlagepolitik) verwiesen. von Schnurbein/Timmer⁵ definieren hierzu die folgenden Grundsätze, die im Rahmen der langfristigen Anlageplanung zu beachten sind⁶:

**Grundstock-
vermögen als
Potenzial**

- Erhaltung der Substanz: Stiftungskapital soll langfristig bewahrt werden.
- Sicherheit: Konformität der Stiftungsaktivitäten mit der Stiftungsurkunde.
- Liquidität: ausreichende Mittel zur Sicherstellung der operativen Tätigkeit.
- Transparenz: Nachvollziehbarkeit der Stiftungsaktivitäten von der Planung über die Realisierung hin zur Berichterstattung.

4 Vgl. VON SCHNURBEIN/TIMMER (2010), S. 55.

5 Vgl. VON SCHNURBEIN/TIMMER (2010), S. 114.

6 Vgl. auch: SPRECHER/EGGER/JANSEN (2009), S. 100.

- Risikoverteilung: Minimierung des Ausfallrisikos des Stiftungskapitales bei der Realisierung der Anlagestrategie.
- Rendite: Sicherstellung der Realisierung/Finanzierung der Stiftungsaktivitäten.

Da es sich bei der Bestimmung einer Anlagestrategie auch um eine langfristig einflussnehmende Entscheidung handelt, ist sicherzustellen, dass diese nicht mit dem Kontrollumfeld der Stiftung (z.B. Leitbild) divergiert.

Aus Sicht des IKS steht in Bezug auf das Potenzialmanagement die Prämisse im Vordergrund, dass das ausgewiesene Stiftungskapital (z.B. Wertschriften, Grundstücke, materielle und immaterielle Wertgegenstände) vollständig erhoben und richtig bewertet wird, buchhalterisch korrekt verbucht und hinsichtlich der Offenlegung (z.B. zweckgebundene Sach- und Kapitalanlagen bzw. Fonds), ordnungsgemäss in der Jahresrechnung ausgewiesen wird (z.B. gesonderte Ausweisung des Erlös- und Stiftungsfonds bei zweckgebundenem Fondskapital).

Die IKS-Prozesskontrollen sind folglich so zu gestalten, dass alle das Stiftungskapital tangierenden, buchhalterisch relevanten Transaktionen ordnungsgemäss verbucht bzw. die entsprechenden Angaben bezüglich deren Aufteilung und Verwendung in einem Anlageregister/Beteiligungsliste vollständig erfasst und korrekt bewertet werden (inkl. z.B. der Eigennachweis bei Sachkapital, welches der Stiftung geschenkt wurde).

Die allfällige Änderung oder Anpassung dieser Stammdaten, sei dies z.B. durch Kauf oder Verkauf von Teilen des Stiftungskapitals bzw. Durchführung von finanzmarktrelevanten Transaktionen, sind ausreichend zu protokollieren, immer mit der Quelldokumentation abzugleichen bzw. zu belegen. Diese Kontrollaktivitäten sollten zudem auf der Basis des Vier-Augen-Prinzips erfolgen, damit sichergestellt ist, dass die Stiftung jederzeit die rechtlichen Rahmenbedingungen einhält (z.B. Verwendung von Erträgen aus einem zweckgebundenen Fonds).

Insbesondere ist auch darauf zu achten, dass im Falle des Einsetzens von externen Vermögensverwaltern, welche das Kapital der Stiftung bewirtschaften, die Stiftung einen formalen Kontrollprozess aufweist. Dieser hat den Leistungsausweis der externen Berater wiederkehrend zu prüfen und sicherzustellen, dass deren Aktivitäten mit dem Stiftungswillen übereinstimmen, ausreichend mit Dokumenten belegt sind, keine ungewollten Risiken beinhalten oder die nicht ersichtliche, spätere Verpflichtungen nach sich ziehen.

Der Kontrollprozess sollte idealerweise durch Stiftungsmitglieder erfolgen, die selber keinen direkten Einfluss auf die Anlageentscheide der Stiftung haben, also eine gewisse Unabhängigkeit (Stichwort: *Segregation-of-Duty*) ausweisen, gleichzeitig aber ein ausreichendes Verständnis für diese Thematik mitbringen.

Wurde bei der Gründung zusätzlich Sachkapital in die Stiftung eingebracht oder später erworben bzw. durch Schenkung überschrieben, z.B. Liegenschaften, Kunstgegenstände oder immaterielle Werte (Patente), sind für diese gesonderte

Kontrollen zu dokumentieren. Insbesondere ist aus Sicht der IKS hier ein Augenmerk auf den Prozess der Inventarisierung von Sachkapital zu richten (z.B. durch Schenkung, Legate etc.) damit die erstmalige Bewertung korrekt zu Marktwert erfolgt und im Rahmen des Abschlusses eine korrekte Bewertung vorliegt.

4.3 Leistungsprozess

Unter dem Begriff des Leistungsprozesses wird der eigentliche Förderprozess verstanden, innerhalb dessen die Förderstrategie konkretisiert und umgesetzt wird. Meist geht diesem Schritt ein detaillierter Prozess voraus, der sich mit der Interpretation des Stiftungswillens auseinandersetzt, die zu fördernden Zielgruppen bestimmt und das bereits bestehende Förderumfeld analysiert, sowie die eigentlichen Schwerpunkte und Ziele der Förderung definiert.

Förderprozess
als Leistungs-
prozess

von Schnurbein/Timmer⁷ weisen auf die folgenden vier Fragen hin, die im Rahmen der Entwicklung der Förderstrategie zu beantworten sind:

- Wie soll gefördert werden; indirekt durch finanzielle Beiträge an Intermediäre (z.B. Nonprofit-Organisationen), oder direkt durch das Abwickeln eigener Projekte?
- Wen soll die Stiftung fördern; welche Destinatäre entsprechen am ehesten dem Stiftungsansinnen und versprechen die höchstmögliche Wirkung der eingesetzten Mittel und Aufwendungen?
- Wann soll gefördert werden; zu welchem Zeitpunkt bzw. in welchem Abschnitt eines Projektes sollen Destinatäre aktiv unterstützt werden?
- Wie viel soll gefördert werden; welches Ausmass an Förderung soll dem Destinatär zugesprochen werden?

Aus Sicht des IKS stellt die dokumentierte Förderstrategie ein Kontrollrahmenwerk dar, innerhalb dessen sich die operative Führung der Stiftung bezüglich der Vergabe von Mitteln bewegt. Meist wird daraus ableitend auch eine Förderrichtlinie erarbeitet, die sich an mögliche Gesuchsteller richtet und bereits relativ detailliert umschreibt, an welches Zielpublikum sich die Stiftung mit ihren Leistungen wendet, welche Erwartungen und Bedingungen an eine Förderung geknüpft werden und welche Leistungen durch die Stiftungen zu erwarten sind.

Die IKS-Kontrollen sind folglich so auszugestalten, dass:

- der Entscheid über die Mittelvergabe den Kriterien der Förderstrategie entspricht und gemäss den Förderrichtlinien (z.B. ausreichende Projektaus-schreibung, formale Überprüfung der Projektanträge, Durchführung einer objektiven Projektevaluation, dokumentierte Entscheidung bezüglich Mittel-

7 Vgl. VON SCHNURBEIN/TIMMER (2010), S. 175.

freigabe seitens des Stiftungsrates bzw. autorisierter Stiftungsgremien, Kommunikation der Entscheide an die Antragsteller) erfolgt ist.

- die entsprechenden Vereinbarungen zwischen der Stiftung und dem Destinatär dokumentiert sind und über allfällige Verpflichtungen seitens der Stiftung Klarheit schaffen (z.B. finanzielle Unterstützung der Stiftung bei Projektstart; allfällige Zuweisungen zu einem späteren Zeitpunkt; zusätzlicher Aufwand in Form von Arbeitsstunden oder Support etc.).
- die Phase der Durchführung ausreichend dokumentiert ist, Rechenschaft über das bereits Geleistete gibt (z.B. in Form von Zwischenberichten, die den Stand des Projektes erläutern inkl. Vergleich der Soll/Ist-Kosten und Aufwendungen, erreichte Meilensteine etc.) und auch einen Ausblick bezüglich der nächsten Schritte enthält.
- der Abschluss der Förderung protokolliert wird und insbesondere Aufschluss über die finanziellen Zuwendungen seitens der Stiftung Auskunft gibt (inkl. möglichen Abweichungen zum gesprochenen Budget) sowie allfällige zukünftige Verpflichtungen der Stiftung erläutert.

Weiter sind die IKS-Prozesskontrollen darauf auszurichten, dass sie den Förderrichtlinien entgegenlaufende Handlungen und Aktivitäten, wenn nicht unterbinden, so doch zumindest zeitig an die entsprechenden Organe melden.

Hier sind als Kontrollarten insbesondere die wirksame Kompetenzverteilung innerhalb der Stiftung (sofern die Personalsituation dies erlaubt), das Anwenden des Vier-Augen-Prinzips bei den Analyse-, Bewertungs- und Entscheidungsschritten sowie eine periodisch wiederkehrende Überprüfung des Vergabeprozesses am Beispiel ausgesuchter Projekte durch unabhängige Instanzen zu nennen.

Auch hier ist wiederum darauf zu achten, dass die Vergabeaktivitäten nicht mit dem Kontrollumfeld der Stiftung divergieren.

4.4 Ergebnisorientierung

Analyse der Stiftungs- aktivitäten

Mit der Ergebnisorientierung erfolgt die eigentliche Analyse und Ausweisung der Stiftungsaktivitäten während einer bestimmten Periode. von Schnurbein/Timmer⁸ stellen hierzu folgende zwei Fragen in den Vordergrund:

- Handelt die Stiftung im Sinne des Stiftungszweckes; folgt also der Potenzial- wie auch der Leistungsprozess den Prämissen, die im Rahmen der Anlage- und Förderstrategie definiert wurden?
- Ist das Handeln der Stiftung zur Erfüllung des Stiftungszweckes effizient und effektiv?

⁸ Vgl. VON SCHNURBEIN/TIMMER (2010), S. 175.

Während sich die erste Frage mehrheitlich mit der Wirkung der Stiftung als ganzes beschäftigt und das Handeln mit dem Grundgedanken der Stiftung vergleicht, fokussiert sich die zweite Frage auf die internen Prozesse der Stiftung und deren Leistungsausweis, hauptsächlich auf die beiden Kernprozesse Potenzial- und Leistungsmanagement. Aus Sicht des IKS liegt hier das Schwergewicht.

Hinsichtlich des Potenzialmanagements empfiehlt es sich, die Performance der Anlagestrategie regelmässig zu überprüfen. Eine mögliche Kontrolle dazu ist beispielsweise der periodische Vergleich von Budgetzahlen mit dem tatsächlichen Ergebnis der Anlageaktivitäten pro Anlagekategorie bezüglich der erzielten Rendite, dem ausgewiesenen Anlagespiegel oder der Anzahl und der Höhe der durchgeführter Transaktionen etc. Dadurch kann die Stiftung sicherstellen, dass die Performance zeitnah überwacht wird und der Stiftungsrat sich jederzeit im Klaren darüber ist, wie sich das Stiftungskapital (Fonds- und Organisationskapital) und die daraus erwirtschafteten Erträge und Risiken entwickeln.

Auch im Hinblick auf den Leistungsprozess ist im Rahmen der Ergebnisüberprüfung zu analysieren, welche Wirkung mit der Vergabe von Mitteln erzielt wurde. Hier ist ebenso darauf zu achten, dass bei Projekten, bei denen eine langfristige Unterstützung durch die Stiftung erfolgt, die vertraglich definitiv zugesicherten Verpflichtungen vollumfänglich und korrekt bzw. nach bestem Wissen und Gewissen erhoben und ausgewiesen werden, z.B. in Form von speziell offengelegten Rückstellungen oder reservierten Mitteln in der Liquiditätsplanung.

Im Rahmen des Ergebnisprozesses hat sich der Stiftungsrat auch wiederkehrend mit der Einschätzung der Risiken der Stiftung auseinanderzusetzen. Diese zu protokollierende Risikoanalyse sollte über das Erheben von finanziell geprägten Ausfallrisiken bei der Bewirtschaftung des Stiftungskapitals hinausgehen. Vielmehr ist aus Sicht des Stiftungsrates eine globale, sämtliche Teile der Stiftung tangierende Risikoerhebung und -bewertung durchzuführen, die neben der finanziellen Dimension ebenso auch strategische, operative und auch rechtliche Risiken mit einbezieht, z.B. die Vergabe von Mitteln an unberechtigte Destinatäre, die Gefahr der langfristigen Schädigung der Reputation durch die Unterstützung von unangemessenen Projekten, die Nichteinhaltung von gesetzlichen Vorgaben und ähnliche Verstösse gegen die Corporate Governance.

Zuletzt beinhaltet der Ergebnisprozess auch die Publikation des Ergebnisses, welche die Erstellung der Jahresrechnung und des Geschäftsberichtes beinhaltet. Hier steht aus Sicht der IKS-Kontrollen die Sicherstellung der Compliance mit den Rechnungslegungsvorschriften (z.B. ZGB, OR, Swiss GAAP FER, insbesondere FER 21) im Vordergrund.

So sollte beispielsweise die Bewertung von Sachkapital zum Zeitpunkt des Abschlusses durch einen Sachverständigen erfolgen, ausreichend dokumentiert sein und jeweils im Einklang mit den relevanten Rechnungslegungsvorschriften stehen.

Ebenso ist darauf zu achten, dass in Bezug auf das Stiftungsvermögen die Zuwendungen, Spenden, Erträge und Abflüsse buchhalterisch korrekt erfasst werden,⁹ z.B. die:

- richtige Unterteilung des Stiftungskapitals in zweckgebundenes Fondskapital und frei verfügbares Organisationskapital sowie die korrekte Verbuchung diesbezüglicher Erträge und Veränderungen (Zuweisung, Verwendung)
- gesonderte Ausweisung von zweckgebundenen Sach- und Finanzanlagen
- korrekte Bewertung von Schenkungen und Legaten zu Marktwert
- korrekte Verbuchung der Aufwendungen und Erträge aus Spenden- und Sammelaktionen.

Hier sind die IKS-Kontrollen auf Prozessebene so zu gestalten, dass die finanzielle Verbuchung durch sachverständige Personen erfolgt, bzw. zumindest vorangehend überprüft und autorisiert oder nachträglich im Rahmen des Abstimmungsprozesses mit den Buchungsbelegen kontrolliert wird.

Zum anderen hat die Stiftung sicherzustellen, dass die Berichterstattung den Anforderungen von externen Interessengruppen genügt, beispielsweise bezüglich:

- Einhaltung der Gliederungsvorschriften (z.B. FER 3)
- Vollständigkeit des Anhangs mit der entsprechenden Offenlegung von Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen sowie Erläuterungen zu den einzelnen Positionen des Jahresabschlusses (Bilanz, Erfolgsrechnung, Cash-Flow) und eventuelle Entschädigungen an Stiftungsratsmitglieder in Form von Boni
- Angaben, welche im Leistungsbericht der Stiftung gemacht werden

Abschliessend ist zu bemerken, dass – obwohl der Ergebnisprozess nicht direkt mit der operativen Tätigkeit einer Stiftung zusammenhängt, und folglich von Stiftungen oftmals nicht als Kernprozess angesehen wird – hier letztlich die Resultate der Stiftungsaktivitäten ausgewiesen und einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Entsprechend sollte aus Sicht des IKS hierauf ein besonderes Augenmerk gelegt werden. Die dazu dokumentierten Kontrollen sollen helfen, Informationen, die in die Berichterstattung einfließen, zu überprüfen, zu plausibilisieren, mit zusätzlichen Dokumenten abzugleichen und die zeitige Erstellung des Abschlusses sicherzustellen.

9 Siehe hierzu auch den Beitrag von KRAUSS/ZÖBELI in diesem Band auf S. 67.

4.5 Schlussfolgerung zu den Besonderheiten des IKS bei Vergabe- und Förderstiftungen

Die Anwendung eines IKS erleichtert das Führen einer Förderstiftung nach kaufmännischen Vorgaben und im Hinblick auf die finanzielle Berichterstattung. Durch die Definition, Dokumentation und kontinuierliche Anwendung von IKS-Kontrollen in den Bereichen Potenzialmanagement, Leistungsprozess und Ergebnisorientierung, wird dem Stiftungsrat, der die Gesamtverantwortung über das IKS innehat, ermöglicht, das Risiko von wesentlichen Fehlaussagen im Jahresabschluss zu adressieren.

5 Literaturverzeichnis

- KPMG (2007): Methodik zur Durchführung eines IKS-Projektes, Download unter www.kpmg.ch/Themen/8995.htm (16.09.2010)
- SPRECHER, T./EGGER, P./JANSSEN, M. (2009): Swiss Foundation Code 2009 mit Kommentar – Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Foundation Governance Bd. 5, Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag
- TREUHAND-KAMMER (2009): Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band 2, 2. Aufl. Zürich: SKV
- VON SCHNURBEIN, G./TIMMER, K. (2010): Die Förderstiftung, Strategie – Führung – Management, Foundation Governance Bd. 7, Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag

Vermögensanlagen: Rechnungslegung und Reporting

Luzius Neubert, Daniel Zöbeli

Viele gemeinnützige Stiftungen halten Wertschriften und andere Vermögensanlagen als Ertragssubstrat und Liquiditätspolster. Eine zentrale Frage stellt die Bewertung dieser Aktiven dar. Je nachdem, ob eine Stiftung nach Aktienrecht oder FER 21 abschliesst, muss sie diese Anlagen im Jahresabschluss unterschiedlich behandeln. Weiter zeigen die Verfasser mögliche Elemente der Berichterstattung über die Vermögensanlagen gegenüber Spendern und anderen Anspruchsgruppen. Abhängig davon, ob es sich um eine Spendenstiftung oder eine Förderstiftung handelt, sind Rechnungslegung, Berichterstattung und weitere Aspekte der Vermögensanlage unterschiedlich ausgestaltet. Tendenziell halten Förderstiftungen mehr Aktien, verbuchen ihre Anlagen eher nach Aktienrecht und informieren in der Regel weniger offensiv als Stiftungen, die öffentlich zu Spenden aufrufen (Spendenstiftungen). Die Verfasser führen dies unter anderem auf den grösseren Rechtfertigungsdruck der Letztgenannten gegenüber ihren Geldgebern zurück.

1 Grundlegendes zur Vermögensanlage gemeinnütziger Stiftungen

Gemeinnützige Stiftungen verfügen häufig über beträchtliche Wertschriften- und weitere Vermögensbestände. Bei den Förderstiftungen sind die Volumina dieser Anlagen besonders gross, teilweise umfassen sie mehrere hundert Millionen Franken. Diese Vermögensbestände ermöglichen es den Förderstiftungen, ihre Tätigkeit aus Vermögenserträgen zu finanzieren und von Spenden unabhängig zu sein. Im Extremfall muss eine Einmaleinlage den gesamten Finanzbedarf einer Stiftung für eine theoretisch unlimitierte Periode abdecken. Zu diesem Zweck wird das Vermögen von Stiftungen in der Regel in Wertschriften (z.B. Obligationen, Aktien) oder Immobilien investiert.

Diese Anlagen haben gegenüber Bankguthaben den Vorteil, dass sie längerfristig höhere Erträge versprechen und sie zumindest teilweise gegenüber der Inflation geschützt sind. Insbesondere Immobilien stellen einen Sachwert dar, der von einer Geldentwertung nur wenig betroffen ist. Wertschriften und Immobilien sind aber meist auch mit höheren Anlagerisiken verbunden.

Die Anlagepolitik vieler Stiftungen wird von folgendem Spannungsfeld dominiert: Das Stiftungsvermögen soll langfristig gesichert sein, es soll eine risiko- und bedarfsgerechte Rendite erwirtschaftet werden, ohne Anlagen zu tätigen, die in direktem Widerspruch zum Stiftungszweck stehen. Dies zeigen auch die nachfolgenden Beispiele der Anlagegrundsätze von Stiftungen:

Immobilien
als möglicher
Inflationsschutz

Anlagegrundsätze von Stiftungen

Stiftung ZEWÖ: «Die Vermögensbewirtschaftung soll dazu beitragen, dass der Betrieb mit angemessenen Gebühren und allfälligen weiteren Einnahmen finanziert werden kann. (...) Im Rahmen der Anlagegrundsätze und Prioritäten ist die Gesamtrendite (laufender Ertrag plus Wertveränderung) unter Berücksichtigung der Kosten (Gebühren, Spesen, Abgaben, Kommissionen etc.) zu maximieren, damit ein möglichst grosser Beitrag zur Realwerterhaltung des Organisationskapitals erzielt werden kann.»¹

Animato Stiftung: «Der Stiftungsrat legt die Anlagepolitik unter Berücksichtigung des Risikos, der Volatilität und der Liquidität der Anlageformen sowie der Verpflichtungen der Stiftung fest (...). Durch eine mehrjährige, rollende Finanzplanung ermittelt der Stiftungsrat die für die Finanzierung der ins Auge gefass-

1 Vgl. www.zewo.ch/pdf/anlagereglement.pdf; Anlagereglement Stiftung ZEWÖ.

ten Förderungsprojekte benötigten finanziellen Mittel und richtet sie auf die zu erwartenden jährlichen Vermögenserträge aus. (...) Finanzielle Engagements der Stiftung dürfen nur eingegangen werden, wenn die hierzu benötigten finanziellen Mittel verfügbar und liquid sind oder im Ausgabezeitpunkt mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit verfügbar sein werden. In allen finanziellen Belangen achtet der Stiftungsrat auf einen haushälterischen Umgang mit den Erträgen und Kapitalgewinnen aus dem Stiftungsvermögen.»²

In den letzten Jahren ist die Professionalisierung im Stiftungswesen stetig fortgeschritten. Einer angemessenen Vergabe- und Anlagepolitik, einem Internen Kontrollsystem und einer externen Rechenschaftsablage gegenüber Spendern und Öffentlichkeit wird ein zunehmendes Gewicht beigemessen.

Bislang gab es zum Bereich der Vermögensanlagen von Stiftungen sowie zu deren Behandlung in der Rechnungslegung nur wenig praxisbezogene Literatur.³ Der vorliegende Beitrag will die wichtigsten diesbezüglichen Erkenntnisse zusammenfassen: Unter anderem gehen die Verfasser darauf ein, wie Anlagepolitik, Vermögenshöhe und Vergabepolitik zusammenhängen, wie die Vermögensanlagen verbucht werden können, und welchem Zweck Wertschwankungsreserven dienen.

2 Vgl. www.animatostiftung.ch/d/documents/stiftungsreglement.pdf; Stiftungsreglement Animateo Stiftung.

3 Vgl. ZÖBELI/NEUBERT (2009), S. 71 ff. und 127 ff.

2 Verschiedene Stiftungstypen investieren unterschiedlich

2.1 Typen von gemeinnützigen Stiftungen

Anhand ihrer Finanzierungsquellen lassen sich zwei Grundtypen von gemeinnützigen Stiftungen unterscheiden:⁴

- **Förderstiftungen** werden häufig durch eine einmalige, aber substanzielle Zuwendung (Legat oder Schenkung) ins Leben gerufen, betreiben kein aktives Fundraising und finanzieren ihre Tätigkeit allein oder vorwiegend über Vermögenserträge.
- **Spendenstiftungen** finanzieren sich primär über eine Vielzahl von wiederkehrenden Spenden, Beiträge der öffentlichen Hand sowie Leistungsentgelte – und nur zweitrangig über Vermögenserträge.

In der Praxis existieren häufig Mischformen aus diesen beiden Stiftungstypen. Die unterschiedliche Finanzierung hat demnach weitere Konsequenzen:

Spendenstiftungen unter den Augen der Gesellschaft

- **Exponierung in der Öffentlichkeit:** Da Förderstiftungen meist kein aktives Fundraising betreiben, sind sie weniger direkt auf eine positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit angewiesen. Sie betreiben nach Erfahrung der Verfasser deshalb eine weniger aufwendige Berichterstattung, und ihre Jahresberichte sind meist selbst dann nicht öffentlich zugänglich, wenn die Jahresrechnung nach FER 21 erstellt worden ist. Demgegenüber ist die öffentliche Meinung für Spendenstiftungen zentral. Dies setzt den Spendenstiftungen einen Anreiz, weniger Anlagerisiken einzugehen und ihre Anspruchsgruppen aktiver zu informieren.
- **Risikofähigkeit:** Die unterschiedliche Exponierung wirkt sich auch auf die Risikofähigkeit aus. Da Förderstiftungen neben einer beschränkten öffentlichen Exponierung häufig einen längeren Anlagehorizont aufweisen, können sie es sich eher erlauben, höhere Anlagerisiken einzugehen. Weil ihre Vergabungen primär von den Finanzerträgen abhängig sind, ist eine möglichst hohe Rendite gar von eminenter Bedeutung. Hingegen stellt die starke Abhängigkeit von der öffentlichen Meinung einen Anreiz für Spendenstiftungen dar, vergleichsweise risikoarme Anlagestrategien⁵ festzulegen. Gilt die Anlagepolitik einer solchen Stiftung in der öffentlichen Meinung als unvernünftig, kann dies zu Spendeneinbrüchen und damit zu Finanzierungsproblemen führen.

⁴ Vgl. SWISSFOUNDATIONS (2009b), S. 11 ff.

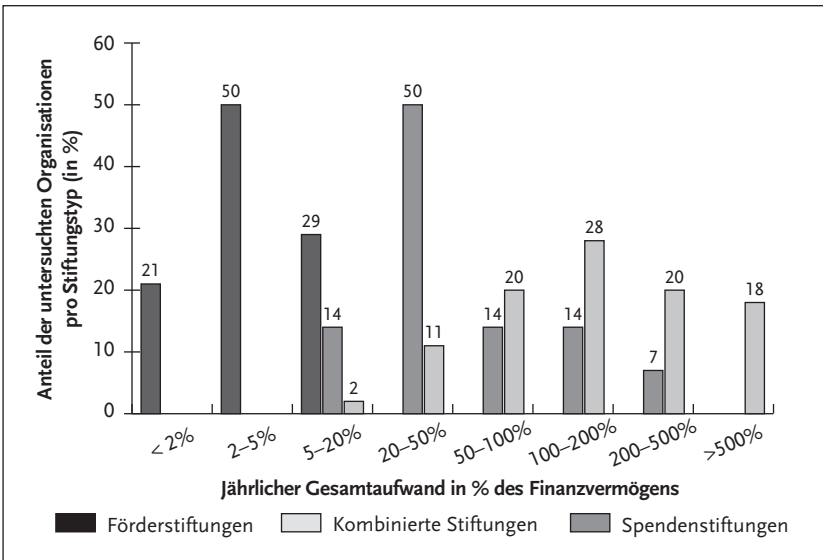
⁵ Als Anlagestrategie bezeichnet man die Zielstruktur des Finanzvermögens bzw. seine Gliederung in verschiedene Anlagekategorien.

- Höhe des Finanzvermögens:** Ein weiterer Unterschied zwischen den beiden Stiftungstypen besteht darin, dass Spendenstiftungen häufig ein relativ geringes Finanzvermögen in Relation zu ihren jährlichen Ausgaben aufweisen: Häufig deckt ihr Finanzvermögen lediglich rund die Höhe der jährlichen Ausgaben⁶, während das Finanzvermögen der reinen Förderstiftungen verglichen mit ihren Ausgaben deutlich höher ist. Oft beträgt es mehr als das Zwanzigfache der jährlichen Ausgaben. Oder umgekehrt formuliert: Die jährlichen Ausgaben der Spendenstiftungen übersteigen häufig deren Finanzvermögen. Zurückzuführen ist dies auf deren beträchtliche Spendeneinnahmen, die sie grösstenteils sofort dem Stiftungszweck zufließen lassen, ohne sie zwischenzeitlich anzulegen. Demgegenüber können Förderstiftungen – in ihrer reinen Form – jährlich maximal ihre Finanzerträge ausschütten, weil sie über keine weiteren Einnahmen verfügen. Dies hat automatisch zur Folge, dass ihr Finanzvermögen die jährlichen Ausgaben um ein Vielfaches übersteigen muss.

Eine Geschäftsberichtsuntersuchung der Verfasser bestätigt diese Resultate:⁷

Abb. 1: Jahresaufwand in Prozent des Finanzvermögens (Quelle: Eigene Berechnungen)

Risikofähige Förderstiftungen, zurückhaltende Spendenstiftungen



6 Vgl. NEUBERT (2007).

7 Die Untersuchung basiert auf den mehrheitlich nicht öffentlich zugänglichen Jahresrechnungen des Geschäftsjahres 2008 von 37 Förder- bzw. kombinierten Stiftungen sowie auf den Erkenntnissen von NEUBERT (2007), S. 163 (Spendenstiftungen).

2.2 Wie viel Anlagerisiko sollte eine Stiftung eingehen?

Während sich Spendenstiftungen mit ihrem Finanzvermögen in erster Linie gegen Schwankungen von Spendeneinnahmen und gegen unerwartete Ausgaben absichern, hat das Finanzvermögen von Förderstiftungen die Funktion eines Substrats, ohne welches eine Fördertätigkeit unmöglich würde.

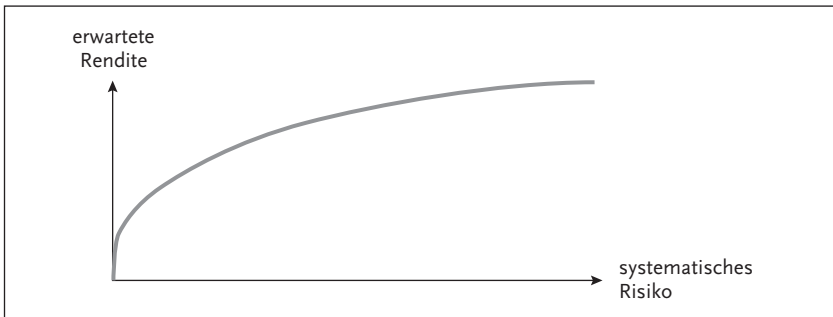
Für Förderstiftungen bedeutet dies Folgendes: Die Anlagestrategie bestimmt die langfristig zu erwartenden Vermögenserträge, und damit direkt das Volumen an Vergabungen. Dementsprechend zentral ist für Förderstiftungen die Bestimmung der Anlagestrategie. Als Anlagestrategie bezeichnet man die Zielstruktur des Finanzvermögens. Dieses kann z.B. aus 10% liquiden Mitteln, 50% Obligationen, 30% Aktien und 10% Immobilien bestehen. Jede Anlagestrategie ist verknüpft mit einer daraus abgeleiteten erwarteten Rendite und einem bestimmten Anlagerisiko.

Welche Anlagestrategie eine Förderstiftung wählt, hängt primär von folgenden Grössen ab:⁸

- **Risikofähigkeit:** Fähigkeit der Stiftung, Vergabungen trotz des Eintretens von Anlageverlusten wie geplant fortführen zu können.
- **Risikobereitschaft:** Bereitschaft des Stiftungsrats, Anlagerisiken im Rahmen der vorhandenen Risikofähigkeit einzugehen.
- **Zielrendite:** Notwendiger jährlicher Vermögensertrag zur Finanzierung der Vergabungen und der administrativen Aufwendungen (in Relation zum aktuellen Finanzvermögen), allenfalls zuzüglich der erwarteten Inflationsrate.

Je höher die Zielrendite einer Stiftung liegt, umso mehr Risiken muss sie eingehen, damit die erwartete Rendite langfristig die angestrebte Zielrendite erreicht oder übertrifft:

Abb. 2: Zusammenhang zwischen **Risiko** und **Rendite** (Quelle: Eigene Darstellung)



⁸ Vgl. SWISSFOUNDATIONS (2009a), S. 105.

Anleger sollten generell darauf achten, dass sie nur Risiken eingehen, welche die Finanzmärkte auch entschädigen (so genannte systematische Risiken). Bei Risiken aufgrund von unzureichender Diversifikation ist diese Bedingung nicht erfüllt.

Aus ihrer Risikofähigkeit, Risikobereitschaft und Zielrendite kann eine Stiftung eine für sie adäquate Anlagestrategie, d.h. die Zielstruktur des Finanzvermögens, ableiten. Das nachfolgende Beispiel zeigt die Anlagestrategie der GEBERT RÜF STIFTUNG.

Eingehen von Anlagerisiken, die der Markt entschädigt

Beispiel der Anlagestrategie einer Förderstiftung⁹

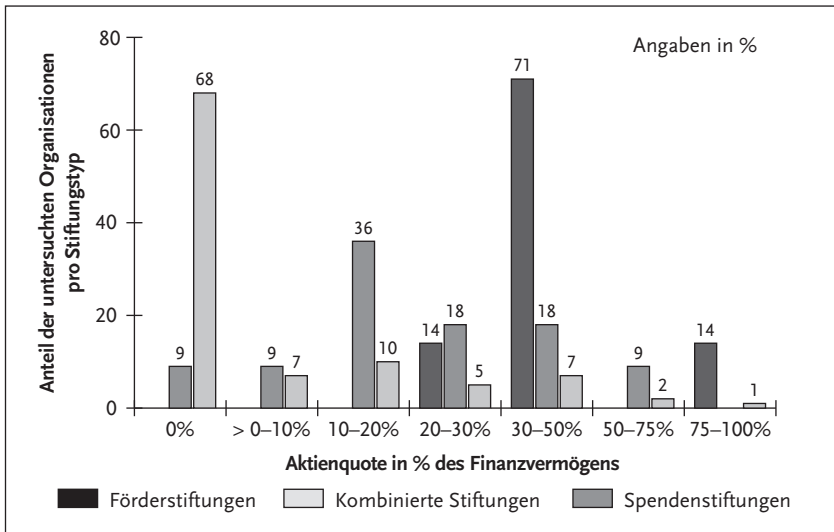
- 30% Obligationen in CHF; 30% Obligationen in Fremdwährungen (abgesichert in CHF); 40% Aktien weltweit, davon ca. die Hälfte währungsabgesichert in CHF. Dank der teilweisen Währungsabsicherung können die Anlagerisiken reduziert werden ohne dass die erwartete Rendite merklich fällt.
- Diese Asset Allocation stellt das Vergleichsportfolio dar, die sog. Benchmark.
- Die Rendite des Portfolios der GEBERT RÜF STIFTUNG wird an der Rendite dieses Vergleichsportfolios gemessen. Die Differenz wird als Überschussrendite bezeichnet. Diese kann positiv oder negativ sein.
- Benchmark ab 1.1.2010: Swiss Bond Index (30%), Citigroup WGBI ex Schweiz abgesichert in CHF (30%), MSCI World ex CH (19%), MSCI World ex CH abgesichert in CHF (19%), SPI Large & Mid Cap Index (2%).

Während sich Spendenstiftungen durch geringe Aktienquoten auszeichnen (häufig auch keine Aktien hatten), weisen Förderstiftungen vielfach beträchtliche Aktienquoten aus, wie eine nicht repräsentative Auswertung verschiedener Jahresberichte durch die Autoren gezeigt hat.¹⁰ Bei Spendenstiftungen beträgt die durchschnittliche Aktienquote 7,5%, bei kombinierten Stiftungen 21% und bei Förderstiftungen 43%. Diese Resultate basieren auf einer von den Verfassern durchgeführten, nicht-repräsentativen Erhebung. Die Aktienquoten variieren jedoch von Stiftung zu Stiftung stark, wie die nachfolgende Abbildung zeigt:

⁹ Vgl. www.grstiftung.ch/de/stiftung/finanzen/anlagestrategie.html.

¹⁰ Die Untersuchung basiert auf den mehrheitlich nicht öffentlich zugänglichen Jahresrechnungen des Geschäftsjahres 2008 von 37 Förder- bzw. kombinierten Stiftungen sowie auf den Erkenntnissen von NEUBERT (2007), S. 163 (Spendenstiftungen).

Abb. 3: Aktienquote in Prozent des Finanzvermögens (Quelle: Eigene Berechnungen)



2.3 Substanzerhaltung

Gerade bei Förderstiftungen ist es zentral, dass ihre langfristig zu erwartenden Finanzerträge (Anlagerendite) und ihre Ausgaben (Vergabungen) in Einklang zueinander stehen. Liegt nämlich die jährliche zur Deckung der Ausschüttungen und der Administrationskosten nötige Rendite (= Zielrendite, z.B. 5%) über der aufgrund der Anlagestrategie langfristig zu erwartenden Rendite (= erwartete Rendite, z.B. 3%), nimmt das Vermögen der Stiftung nicht nur real, sondern auch nominal betrachtet langfristig ab.

Unterliegt eine Stiftung sogar explizit dem Substanzerhaltungsgebot, können in schlechten Anlagejahren die erforderlichen Vergabungen streng genommen nur dann getätigt werden, wenn das Stiftungskapital dadurch nicht angetastet wird.

Insbesondere ältere Stiftungsurkunden definieren aber häufig nicht oder nur ungenau, was mit «Substanzerhaltung» gemeint ist. Daraus können sich mehrere Fragen ergeben:

- Steht die jederzeitige Vermögenserhaltung im Zentrum oder ist im Rahmen einer langfristigen Vermögenserhaltung ein zwischenzeitliches Absinken des Vermögens unter den eingebrachten Betrag zulässig?
- Muss nur das ursprünglich eingebrachte Vermögen (Stiftungskapital) erhalten werden oder wird auch die Erhaltung allfälliger akkumulierter Erträge angestrebt?

Substanzerhaltung ist häufig nicht präzise definiert

- Soll der Nominalwert (nominelle Kapitalerhaltung) oder der inflationsbereinigte Wert, d.h. die Kaufkraft des Vermögens, erhalten bleiben (reale Kapitalerhaltung)?

Sofern das Stiftungsstatut diese Fragen nicht abschliessend beantwortet, muss der Stiftungsrat selbst darüber entscheiden, wie im konkreten Einzelfall gehandelt werden muss – gegebenenfalls in Absprache mit dem Stifter oder der Aufsichtsbehörde.

Zentral ist auch die Frage, ob eine Stiftung gleichbleibende Ausschüttungen vornehmen oder diese abhängig vom Anlageertrag festlegen soll. Aus anlagepolitischer Sicht ist es attraktiver, die Ausschüttungen an das Anlageergebnis anzupassen, um Vermögensschwankungen ausgleichen zu können. Diverse Stiftungen haben z.B. im verlustträchtigen Anlagejahr 2008 gar keine Ausschüttungen vorgenommen. Umgekehrt lässt sich argumentieren, dass die Fördertätigkeit gerade in Krisenzeiten besonders wichtig ist.

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten: Ein allfälliges Substanzerhaltungsgebot und die Flexibilität bei den Vergabungen beeinflussen die Risikofähigkeit einer Stiftung stark. Darum sollten diese beiden Kriterien bei der Bestimmung der Anlagestrategie berücksichtigt werden.

3 Bewertung unterschiedlicher Vermögensanlagen

3.1 Übersicht über die Aktivpositionen von Stiftungen

Zu den typischen Vermögensanlagen einer Stiftung gehören neben liquiden Mitteln, Wertschriften und Immobilien auch Beteiligungen, Darlehen und Kunstgegenstände. Zur Vermögensanlage in Kunst wird auf den Beitrag von Zöbeli/Koss/Stock in dieser Publikation verwiesen. Nicht näher eingegangen wird auf das operative Anlage- und Umlaufvermögen (z.B. Vorräte, Mobilien), welches bei Förderstiftungen eine untergeordnete Rolle spielt.

Beteiligungen

Beteiligungen sind gemäss Art. 665a OR «Anteile am Kapital anderer Unternehmen, die mit der Absicht dauernder Anlage gehalten werden und einen massgeblichen Einfluss vermitteln». Bei Förderstiftungen kommen solche eher selten vor – und wenn, dann z.B. in Form von Aktien der Stiftergesellschaft oder bei Auslagerung der Geschäftstätigkeit in eine eigenständige Gesellschaft.¹¹

Wertschriften

Demgegenüber sind Wertschriften in der Regel marktgängig und dienen der vorübergehenden und Ertrag bringenden Anlage flüssiger Mittel.¹² Zu den Wertschriften gehören insbesondere:¹³

- Aktien und Partizipationsscheine
- Obligationen und Pfandbriefe
- Geldmarktanlagen wie Schuldverschreibungen des Bundes, Certificates of Deposit, Schatzscheine, Treasury Bills usw.
- Anteile an Anlagefonds und anderen Kollektivanlagen

Häufig werden auch folgende Aktiven zu den Wertpapieren gezählt, obwohl sie streng genommen nicht als solche zu qualifizieren sind:

- Optionen, Futures und andere Derivate
- Edelmetalle

Immobilien

Zu den Immobilien gehören Grundstücke (Land), Gebäude, Bauten auf fremdem Boden, Bauten in Ausführung sowie fixe Installationen oder Einrichtungen

¹¹ So wurden die Gesellschaften wie TEXAID oder SoliTex als Joint Ventures von grösseren schweizerischen Hilfswerken gegründet. Diese Gemeinschaftsunternehmen sind auf die Verwertung gebrauchter Materialien wie Textilien spezialisiert, wobei der erzielte Gewinn an die Anteilseigner zurückfliesst.

¹² Vgl. z.B. BOEMLE/LUTZ (2008), S. 299.

¹³ Vgl. z.B. TREUHAND-KAMMER (2009), S. 213 f.

in Gebäuden. Auch Anteilsrechte an Liegenschaften oder Baurechte lassen sich darunter subsumieren.¹⁴

3.2 Wertpapiere des Umlaufvermögens

Wertschriften, welche keine Beteiligung darstellen, gehören in der Stiftungsbilanz in aller Regel ins Umlaufvermögen. Massgebend ist dabei, dass diese (zumindest hypothetisch) innert nützlicher Frist veräussert werden können. Keine Rolle spielt hingegen der Anlagehorizont.¹⁵ Dementsprechend sind Wertschriften auch dann im Umlaufvermögen auszuweisen, wenn in den nächsten 20 Jahren kein Verkauf geplant ist. Unerwartete Liquiditätseingänge können solche Pläne schnell durchkreuzen. Dies gilt umso mehr, falls die übrigen substantziellen Vermögenswerte wie Gebäude oder Grundstücke gemäss Stifterwille oftmals nicht oder nur unter Auflagen verkauft werden dürfen.

Eine Verbuchung im Anlagevermögen ist bei den Wertschriften nur in Ausnahmefällen sinnvoll: Z.B. dann, wenn die Wertschriften aus stiftungspolitischen Gründen gehalten werden oder den Stiftungen gewisse Vorteile verschaffen sollen, wobei die Rendite nebensächlich ist (Beispiel: Beteiligung an Parkhaus-AG zur Sicherung des eigenen Kontingents von Autoabstellplätzen). In solchen Fällen handelt es sich grundsätzlich um Beteiligungen, die im Anlagevermögen ausgewiesen werden. Demgegenüber ist eine erschwerte Bewertung (z.B. bei Kassenobligationen) kein Argument für einen Ausweis im Anlagevermögen.

Nach Art. 667 OR dürfen Wertschriften höchstens zum Durchschnittskurs des letzten Monats vor dem Bilanzstichtag bewertet werden. Liegt kein aktueller Kurs vor, gilt das Anschaffungskostenprinzip unter Abzug der notwendigen Wertberichtigungen. Sämtliche bilanziellen Wertänderungen bei Wertschriften sind in der Betriebsrechnung zu erfassen – unabhängig davon, ob diese bereits realisiert sind.¹⁶ Bei Stiftungen, die nach den aktienrechtlichen Mindeststandards abschliessen, ist die Bilanzierung zu den historischen Anschaffungswerten die Regel. Weil in diesem Fall allfällige Kursgewinne im Gegensatz zu Kursverlusten nicht ausgewiesen werden, existieren häufig erhebliche *stille Reserven*. Die Bewertung zu historischen Kursen wird v.a. damit begründet, dass die unrealisierten Gewinne noch nicht sicher seien und dass damit gegen aussen keine zusätzlichen Begehrlichkeiten geweckt werden sollen. Wenn man diesen Argumenten nicht folgt, spricht im Sinne einer grösseren Transparenz nichts dagegen, im Anhang die Marktwerte zum Abschlusszeitpunkt offenzulegen. Dies gilt umso mehr, als Förderstiftungen ihre Jahresabschlüsse in der Regel nicht veröffentlichen.

Marktgängige Wertpapiere gehören ins Umlaufvermögen

¹⁴ Vgl. BOEMLE/LUTZ (2008), S. 326.

¹⁵ Vgl. TREUHAND-KAMMER (2009), S. 217.

¹⁶ Vgl. ZÖBELI/NEUBERT (2009), S. 71 f.

**Bewertung der
Wertschriften
zu historischen
oder aktuellen
Kursen**

Einschneidender gestaltet sich die Situation bei jenen Stiftungen, welche ihre Rechnung nach den Regeln von FER 2I präsentieren: Gemäss FER 2.7 sind die Wertschriften dann grundsätzlich zu aktuellen Werten auszuweisen.¹⁷ Allerdings gibt es einige wenige FER 2I-Anwender, die bei marktgängigen Effekten trotzdem auf das notwendige *fair value*-Accounting verzichten. Zudem werden gelegentlich die Wertschriften zwar zu Marktwerten, aber dennoch im Anlagevermögen ausgewiesen, was in den Augen der Verfasser nicht korrekt ist.

3.3 Beteiligungen

Beteiligungen werden in Übereinstimmung mit Art. 665a OR und FER 2.11 stets zu Anschaffungswerten im Anlagevermögen bilanziert – unter Abzug der nötigen Wertberichtigungen, die auf Wertebussen nach dem Erwerb zurückgehen. Dies steht in Einklang mit der aufsichtsrechtlichen Usanz und der Revisionspraxis, wonach das Niederstwertprinzip gilt: Demnach bildet bei gehandelten Papieren stets der Marktwert bzw. Börsenkurs die Obergrenze.

Bei den nicht marktgängigen Beteiligungen wäre dies ihr Nutzwert, der sich auf den anteiligen objektiven Unternehmenswert (v.a. bei rein finanziellen Beteiligungen) bzw. auf den individuellen Ertragswert (bei stiftungspolitischen Beteiligungen) bezieht. In der Praxis ist es allerdings schwierig, einen exakten Wert von nicht gehandelten Beteiligungspapieren zu bestimmen. Daher erachten die Verfasser im Falle von schwer bewertbaren Beteiligungen ein gemässigtetes Höchstbewertungsprinzip als opportun: Solange es keine gravierenden Indizien für einen substanziellen Wertzerfall solcher Papiere gibt, sollten die Anschaffungskosten in der Bilanz belassen werden.

Alternativ dazu wäre auch eine *pro memoria*-Bewertung zulässig, solange die einzelnen Positionen im Sinne der Vollständigkeit in der Bilanz aufgeführt werden. Beinahe wichtiger als die Bewertung ist es in diesem Zusammenhang, im Anhang über die einzelnen Engagements und über deren stiftungspolitische Bedeutung zu berichten:

Beteiligungen einer Förderstiftung

Ernst Göhner Stiftung: «Anfänglich bestand das Stiftungsvermögen im Wesentlichen aus einer Beteiligung an der Elektrowatt AG, welche diese für den Erwerb der Göhner-Gruppe abgetreten hatte. Im Zug des Verkaufs der Elektrowatt durch die Credit Suisse Group im Jahr 1998 veräusserte auch die Stiftung ihren Anteil. Auch eine Minderheitsbeteiligung an der Panalpina Welttransport (Holding) AG gehörte zu den noch zu Lebzeiten von Ernst Göhner in die Stiftung

¹⁷ Vgl. ZÖBELI (2007), S. 47 f.

eingebrachten Werten. Heute hält die Stiftung rund 44% an der Panalpina, einem der weltweit führenden Anbieter von Transport- und Logistikdienstleistungen. Das Unternehmen konzentriert sich auf interkontinentale Luft- und Seefrachtspedition sowie damit verbundene Supply-Chain-Management-Lösungen. Das Unternehmen beschäftigt über 13 000 Mitarbeitende und ist an der Schweizer Börse SWX kotiert. Weitere Beteiligungen hält die Stiftung über die EGS Beteiligungen AG an der APEN AG, der Bauwerk Parkett AG, der BioMedInvest AG I+II, der CEDES Holding AG, der ESPROS Holding AG, der Faes Finanz AG, der Golf Lipperswil AG, der Implenia AG, der Polygena AG, der Solar Industries AG, der Solianis Holding AG, der liechtensteinischen Verwaltungs- und Privatbank AG und der Wasserwerke Zug AG.»¹⁸

3.4 Immobilien

Der Blick in aktuelle im Internet abrufbare Stiftungsabschlüsse zeigt, dass vermehrt ausführlich über die vorhandenen Immobilien und deren Bewertung berichtet wird:

Bilanzierung von Immobilien

Christoph Merian Stiftung: «Die Stiftung erwirtschaftet mit den Einnahmen aus Mietliegenschaften, Baurechten und Wertschriften einen Reinertrag von jährlich rund CHF 10 Mio. Die Bilanzsumme der Christoph Merian Stiftung beläuft sich derzeit auf rund CHF 300 Mio. Das Stiftungsvermögen besteht aus 900 Hektaren Land, 340 Baurechtsverhältnissen, rund 1500 Mietobjekten sowie einem Wertschriftenportefeuille».¹⁹

Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft: «Die Liegenschaftswerte sind auf der Basis von unabhängigen Schätzungen eingesetzt. Bei Mietobjekten stützen sich diese Schätzungen im Wesentlichen auf den Ertragswert ab. Ab 2009 wird die SGG sämtliche Liegenschaften alle fünf Jahre neu bewerten lassen. Die Liegenschaften werden mit der Ausnahme von erkennbaren Wertverlusten nicht abgeschrieben, da sie laufend unterhalten werden. Die Aufwendungen sind direkt den entsprechenden Fonds belastet worden. Ab dem Berichtsjahr werden neu alle Investitionen ab CHF 10 000 aktiviert und in den Folgejahren vom

¹⁸ Vgl. www.ernst-goehner-stiftung.ch/index.php?id=4.

¹⁹ Vgl. www.merianstiftung.ch/stiftung/stiftung.cfm; Die Stiftung – Grundlage und Idee.

jeweiligen Restwert der aktivierten Investitionen abgeschrieben. Zu Kontrollzwecken wird ein Sachanlagespiegel geführt. Die restlichen Anschaffungen werden direkt über den Sachaufwand bzw. den übrigen Geschäftsaufwand gebucht.»²⁰

Lässt man die spezifischen Rechnungslegungsvorschriften ausser Acht, können diverse Liegenschaften nur schwer bewertet werden: Je mehr sie stiftungsspezifisch (aus-)gebaut sind, umso weniger marktgängig sind sie.²¹ Das gleiche Problem besteht bei Liebhaberobjekten und Unikaten (z.B. historisches Gebäude unter Heimatschutz) oder, wenn sich die Liegenschaft an einem entlegenen Ort befindet. Häufig werden Immobilien von Stiftungen unentgeltlich (z.B. durch Schenkung oder Legat) oder zu einem weit unter dem Marktwert liegenden Vorzugspreis erworben. Damit mangelt es zumindest im ersteren Fall an einem objektiv quantifizierbaren Anschaffungswert. Zudem gibt es Stiftungen, welche nicht frei über ihre Immobilien verfügen können: Verfügungsbeschränkungen (z.B. Beschränkung auf Nutzniessung) und Verkaufsverbote sind bei Legaten durchaus üblich. Seltener existiert sogar eine bedingte Rückgabepflicht zu Gunsten eines noch lebenden Stifters, sollte dieser später einmal in Not geraten.

Stiftungsspezifische Immobilien sind schwer zu bewerten

Sowohl nach den aktienrechtlichen Vorschriften, die zumindest für die meisten grösseren Stiftungen gelten,²² als auch nach FER 2.10 dürfen selber genutzte Liegenschaften höchstens zu historischen Kauf- bzw. Baukosten bewertet werden. Davon müssen die nötigen Abschreibungen bei Wertzerfall, beispielsweise infolge schlechter Bausubstanz oder Witterungseinflüsse, in Abzug gebracht werden. Ist kein Anschaffungswert eruiert, ist die Liegenschaft zu Erinnerungswerten (*pro memoria*-Bewertung) in der Bilanz aufzuführen. Die Verfasser empfehlen, die Stiftungsliegenschaften zumindest periodisch neu schätzen zu lassen (z.B. im 5-Jahres-Intervall), um zu verhindern, dass in der Bilanz zu hohe Werte ausgewiesen werden. Nach den Grundsätzen der ordnungsmässigen Rechnungslegung dürfen für nötige Renovationen oder Reparaturen nebst Abschreibungen keine weiteren erfolgswirksamen Buchungen vorgenommen werden. Unzulässig ist insbesondere die Bildung zusätzlicher Rückstellungen.²³ Es steht einer Stiftung aber frei, für die geplanten Ausgaben innerhalb des Organisationskapitals frühzeitig genügend grosse Reserven auszusondern.

Grundstücke werden nach kaufmännischer Usanz nicht abgeschrieben, da die Nutzungsdauer in der Regel unbeschränkt ist. Von diesem Grundsatz wird abgewichen, wenn der Marktwert deutlich unter die historischen Kosten gesunken ist, z.B. infolge Preiseinbruchs oder Umnutzung. Beim Kauf von überbau-

20 Vgl. www.sgg-ssup.ch/bilanz; Jahresbericht 2008, S. 36.

21 Vgl. ZÖBELI/EXER/BAUMANN (2010), S. 48 f.

22 Vgl. dazu ZÖBELI/NEUBERT (2009), S. 17 f.

23 Vgl. ZÖBELI (2003), S. 70 ff.

ten Grundstücken ist es deshalb angebracht, den Boden von den abschreibungsbedürftigen Gebäuden und Einrichtungen zu trennen.²⁴

Der Hauptzweck von Renditeliegenschaften besteht darin, dass sie einen Vermögensertrag abwerfen. Während das Aktienrecht für alle Liegenschaften die historischen Werte grundsätzlich als Bilanzierungsobergrenze statuiert, ist FER 21-Anwendern auch die Marktbewertung gestattet.²⁵ In der Praxis sind Marktbewertungen aber eher selten.

Aufgrund der erwähnten Bewertungsunsicherheiten von Liegenschaften erscheint es in vielen Fällen sinnvoll, dass Stiftungen die detaillierten historischen Wertveränderungen ihrer Immobilien im Anhang offenlegen (Bilanzierungsgrundsätze, historische Werte, kumulierte Abschreibungen, Versicherungswerte, Verfügungsbeschränkungen etc.). Dies illustriert das nachfolgende Beispiel:

Immobilienreporting: Limmat Stiftung²⁶

(in CHF)	Datum der letzten Schätzung	Rosenbühlstrasse 32, 8044 Zürich (Stiftungssitz)	Mobilien Rosenbühlstrasse	Total
Buchwert per 1.1.		2'360'000.00	100'000.00	2'460'000.00
Zugänge		220'000.00		220'000.00
Buchwert per 31.12.		2'580'000.00	100'000.00	2'680'000.00
Kumulierte Abschreibungen *)		0.00	0.00	0.00
Nettobestand per 31.12.		2'580'000.00	100'000.00	2'680'000.00
Hypotheken		500'000.00		500'000.00
Versicherungs-/ Zeitwert	06/03/09	3'269'800.00	250'000.00	3'519'800.00
Schätzung Verkehrswert	03/02/06			5'980'000.00

*) Da der Buchwert der Liegenschaft nach wie vor tiefer ist als der mutmassliche Wert des Landes, wird auf der Immobilie keine Abschreibung vorgenommen.

24 Vgl. BOEMLE/LUTZ (2008), S. 329.

25 Vgl. ZÖBELI (2007), S. 59 f.

26 Vgl. www.limmat.org/filelinks/JB_2008_DE.pdf; Jahresabschluss 2008.

4 Welchen Zweck haben Wertschwankungsreserven?

Viele gemeinnützige Stiftungen machen potenzielle künftige Verluste auf ihrem Finanzvermögen in der Jahresrechnung sichtbar und bilden dazu auf der Passivseite der Bilanz Wertschwankungsreserven. Diese sind Teil des Organisationskapitals bzw. der freien Reserven und können vom Stiftungsrat nach Belieben gebildet (in der Regel nach Anlagegewinnen) und wieder aufgelöst werden (nach Anlageverlusten).

Auf die Vermögenssituation haben Wertschwankungsreserven keine unmittelbare Wirkung. Ihr Zweck liegt vielmehr darin, Begehrlichkeiten zu vermeiden. Solche entstehen häufig nach einer Folge von guten Anlagejahren. Eine Stiftung, die solche Begehrlichkeiten durch Bildung einer genügend hohen Wertschwankungsreserve Einhalt gebietet, ist besser auf Anlageverluste vorbereitet. Wenn genügend grosse Wertschwankungsreserven bereitstehen, signalisiert dies der Öffentlichkeit zudem, dass aller Voraussicht nach kein ursprünglich eingebrachtes Stiftungskapital zur Deckung von Anlageverlusten verwendet werden muss.

Vermeidung
überhöhter
Vergabungen

Wertschwankungsreserven kommen ursprünglich aus der Rechnungslegung von Pensionskassen und sind dort weit verbreitet. FER 26, der Rechnungslegungsstandard für Schweizer Vorsorgewerke, verlangt die Bildung von Wertschwankungsreserven bis zu einer gewissen Höhe, bevor weitere Anlagegewinne dem freien Stiftungskapital zugeschrieben werden. Mittlerweile sind Wertschwankungsreserven allerdings auch bei gemeinnützigen Stiftungen keine Seltenheit mehr.²⁷

Ersatz für stille
Reserven

Da viele gemeinnützige Stiftungen ihre Wertschriften im Umlaufvermögen und entsprechend zu Marktwerten bilanzieren (für FER 21-Anwender sogar Pflicht), können sie keine stillen Reserven durch Festhalten an historischen Werten mehr bilden. Solche haben früher oft als Ersatz für Wertschwankungsreserven gedient. Sowohl FER 21 wie auch das Aktienrecht lassen Wertschwankungsreserven innerhalb der freien Reserven zwar zu, erwähnen diese aber nicht explizit.

Als Faustregel liegt der Bedarf an Wertschwankungsreserven zwischen einem Drittel und der Hälfte der risikobehafteten Anlagen (Aktien, Immobilien, alternative Anlagen). Die finanzmathematisch korrekte Berechnung von Wertschwankungsreserven berücksichtigt weitere Faktoren wie die spezifische Zielrendite oder den Zeithorizont, über welchen die Wertschwankungsreserven allfällige Verluste abdecken sollen.

²⁷ Vgl. dazu insb. NEUBERT/ZÖBELI (2009).

Reporting über Wertschwankungsreserven (Beispiel)

Mathilde Escher Heim und Stiftung: «Die Wertschriften sind zu Marktwerten bewertet. Die realisierten und nicht realisierten Gewinne/Verluste werden erfolgswirksam verbucht. Marchzinsen sind erfolgswirksam abgegrenzt. Dem Grundsatz der Vorsicht folgend wird eine Kursschwankungsreserve unterhalten. Per 31.12.2009 betrug diese Reserve 8,58% des Wertschriftenbestandes (Vorjahr 8,61%).»²⁸

²⁸ Vgl. www.meh.ch, Jahresbericht 2009.

5 Wie Stiftungen über ihre Vermögensanlagen berichten

Die Berichterstattung von Stiftungen über ihre Vermögensanlagen ist in der Praxis enorm unterschiedlich. Sie reicht von einer einzigen Bilanzposition «Wertschriften» bis zu einer detaillierten Auflistung der verschiedenen Positionen pro Anlagekategorie, den Gewinnen und Verlusten sowie den Renditen von Portfolio und Vergleichsindex.

Grund für die unterschiedliche Handhabung sind die verschiedenen Interessengruppen und ihre stark divergierenden Bedürfnisse: Z.B. haben Förderstiftungen im Gegensatz zu Spendenstiftungen einen geringeren Kommunikationsbedarf, da sie keine Spender informieren müssen. Allerdings hat in den Augen der Verfasser in den letzten Jahren der Umfang der rapportierten Informationen auch bei Förderstiftungen tendenziell zugenommen.

Wichtiger als der Umfang der Berichterstattung ist es, dass eine Stiftung die relevanten Informationen zeigt: Neben Bilanz, Erfolgsrechnung und der Rechnung über die Veränderung des Kapitals ist dies vor allem der Anhang zur Jahresrechnung. Nach Ansicht der Verfasser kann er folgende Informationen zu den Vermögensanlagen enthalten:

Anhang als wertvolle Ergänzung der Berichterstattung

Anhang: Erläuterungen der Vermögensanlagen (Muster)

Kerninformationen:

- Kommentar zum abgelaufenen Anlagejahr
- Marktwert der Vermögensanlagen (Aktien, Obligationen, Immobilien)
- Schätzwert der Immobilien (Renditeliegenschaften)
- Allfällige Zweckbindung einzelner Anlagen
- Prozentualer Aktienanteil (inkl. Aktien innerhalb von Anlagefonds)
- Rendite im Berichtsjahr (Ertrag plus Wertveränderung nach Abzug der Gebühren)

Ergänzende Informationen:

- Aufbau der Anlageorganisation (Aufgaben, Verantwortungen, Kompetenzen)
- Aufteilung des Vermögens auf Vermögensverwalter (wenn Mandate vorhanden sind)
- Informationen zu Vermögensverwaltungsmandaten und -gebühren
- Vergleichsindizes pro Anlagekategorie und für gesamte Vermögensanlagen
- Anlagestrategie (strategische Quote pro Anlagekategorie)

- Renditen der gesamten Vermögensanlage und der einzelnen Anlagekategorien
- Rendite der Vergleichsindizes (gesamte Vermögensanlagen, Anlagekategorien)
- Informationen zu Vermögenshöhe und Vergabungspolitik
- Risikotragung oder allfällige interne Verzinsung von Fondskapitalien

6 Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass gemeinnützige Stiftungen sehr unterschiedlich über ihre Vermögensanlagen berichten. Spendenstiftungen informieren aufgrund ihrer Exponierung in der Öffentlichkeit meist offensiver als Förderstiftungen. Jedoch ist auch bei Förderstiftungen ein deutlicher Trend zu einer grösseren Transparenz erkennbar. Damit einher geht eine vermehrte Anwendung von FER 21, die Bilanzierung der Wertschriften zu Marktwerten und ein Ausweis von Wertschwankungsreserven. Gerade bei Förderstiftungen, die tendenziell mehr Aktien halten als Spendenstiftungen, sind dies zentrale Elemente einer offenen Berichterstattung über die Stiftungsfinanzen.

7 Literaturverzeichnis

- BOEMLE, M./LUTZ, R. (2008): Der Jahresabschluss, 5. Auflage, Zürich: SKV-Verlag
- KRAUSS, L. (2010): Vermögensanlagen und Anlagevorschriften von klassischen Stiftungen, in: GEWOS-Schriftenreihe, Band 3, Vermögensanlagen von Pensionskassen und klassischen Stiftungen, Bern: Stämpfli Verlag
- NEUBERT, L. (2007): Finanzmanagement von Nonprofit-Organisationen, Zürich: Versus Verlag
- NEUBERT, L. (2007): Das Finanzvermögen von spendensammelnden Nonprofit-Organisationen, in: Nonprofit-Organisationen und Märkte, Sammelband zum 7. Internationalen NPO-Colloquium, Université de Fribourg, 16./17.3.2006, Wiesbaden: DUV Gabler Verlag
- NEUBERT, L./VOLKART, R. (2007): Auch Hilfswerke benötigen finanzielle Polster, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 249, 26.10.2007, S. 33
- NEUBERT, L./ZÖBELI, D. (2009): Anlageverluste und Wertschwankungsreserven von Nonprofit-Organisationen nach Swiss GAAP FER 21, in: Rechnungswesen & Controlling, Nr. 4/09, S. 4 ff.
- SWISS GAAP FER (2009): Fachempfehlungen zur Rechnungslegung, Zürich
- Treuhand-Kammer (2009): Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band 1, Zürich
- VON SCHNURBEIN, G./TIMMER, C. (2010): Die Förderstiftung, Foundation Governance Bd. 7, Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag
- SWISSFOUNDATIONS (2009A): Swiss Foundation Code 2009, 2. Auflage, Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag
- SWISSFOUNDATIONS (2009B): Wörterbuch zum Schweizerischen Stiftungswesen, 2. Auflage, Zürich
- ZÖBELI, D. (2003): Rückstellungen in der Rechnungslegung, Diss. Fribourg
- ZÖBELI, D. (2007): Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen, Zürich: Orell Füssli Verlag
- ZÖBELI, D./EXER, A./BAUMANN, A. (2010): Rechnungswesen, Revision und Steuern für Vereine, Zürich: Orell Füssli Verlag
- ZÖBELI, D./NEUBERT, L. (2009): Jahresabschluss und Finanzen von Stiftungen – Rechnungslegung, Revision, Internes Kontrollsystem (IKS), Sanierung und Vermögensanlage, Zürich: Orell Füssli Verlag

Bewertung und Darstellung von Kunst im Jahresabschluss von Stiftungen

Daniel Zöbeli, Claus Koss, Dietmar Stock

Bei der Erfassung von Kunstgegenständen im Rechnungswesen von Stiftungen kommt es vor allem auf die Vollständigkeit an. Entscheidend ist, sämtliche Kunstwerke zu inventarisieren und diesen zumindest den *pro memoria*-Wert zuzuordnen. Darüber hinaus schlagen die Autoren eine Reihe von Bewertungsverfahren vor, kommen jedoch zu dem Ergebnis, dass diese – wirtschaftswissenschaftlich betrachtet – kritisch zu sehen sind. Grundsätzlich sind Kunstgegenstände daher mit dem *pro memoria*-Wert zu bilanzieren. Dies entspricht der überwiegenden Bilanzierungspraxis von Stiftungen und Museen in der Schweiz. Zusätzlich sollten jedoch erläuternde Angaben zum Bestand und zur Werthaltigkeit im Anhang gemacht werden. Kann ein vorsichtig geschätzter Zeitwert zuverlässig ermittelt werden, können die Kunstgegenstände auch mit diesem bilanziert werden. Obergrenze sowohl für die Anhangsangabe wie die Bewertung in der offengelegten Bilanz ist jeweils der maximal auf dem Kunstmarkt erzielbare Preis.

1 Einleitung¹

Es gibt hierzulande viele Stiftungen, welche wertvolle Kunstgegenstände besitzen.² Dabei handelt es sich beispielsweise um operative Stiftungen im Bereich Kunst und Kultur, welche zum Zweck haben, seltenes Kulturgut zu bewahren oder zu restaurieren sowie dieses bekannt und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Oft handelt es sich um Nachlässe von Künstlern, die als Einheit einer ganzen Sammlung erhalten bleiben sollen. Grössere Kunstmuseen sind in der Schweiz allerdings überwiegend in Vereinsform und nicht als Stiftung organisiert. Weiter gehören viele Förderstiftungen zu Kunsteigentümern. Solche haben i.d.R. entweder einen Teil ihres Vermögens in Kunst investiert oder entsprechende Gegenstände per Legat oder Spende erhalten. Ebenfalls gibt es einige Stiftungen, welche mittels gezielten Kaufs förderungswürdige Künstler unterstützen oder bekannt machen wollen. Seltener gibt es zudem Unternehmensträgerstiftungen, welche über ein substanzielles Kunstvermögen verfügen, wie z.B. in Form von *Corporate Collections* in den betroffenen Betrieben.

Kunst-
investments

In den letzten Jahren sind Kunstinvestments als alternative Vermögensanlage geradezu in Mode gekommen. Immer mehr wird Kunst nicht nur aus Passion gekauft, sondern auch, um nicht gebrauchte flüssige Mittel möglichst wertsteigernd anzulegen.³ So werden sog. «Kunstfonds» beworben, bei welchen mittels «Insiderwissen eines guten Managements, das weltweit vernetzt ist, hervorragende Spekulationschancen auszunutzen» seien.⁴ Die meisten Stiftungsaufsichtsbehörden sind gegenüber Kunstkäufen zu Recht skeptisch – dies insbesondere dann, wenn der Stiftungszweck keinen Bezug zu Kunst bzw. Kultur aufweist und die Möglichkeit von Kunstinvestments im Stiftungsstatut nicht erwähnt ist (vgl. unten). Sie mögen berechtigterweise dagegen einwenden, dass etwa Anlagen in Gegenwartskunst hochspekulativ und die entsprechenden Märkte im Gegensatz zum börsenkotierten Wertpapierhandel i.d.R. weder transparent noch

1 Die Autoren möchten sich bei den folgenden Personen für die zahlreichen wertvollen Hinweise bei Entstehung dieses Artikels bedanken. Bei den Aufsichtsbehörden sind dies: Walter Bischof (Ostschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht), Irène Brupbacher (Amt für Berufliche Vorsorge und Stiftungen des Kantons Zürich), Klaus Mürger (Amt für Sozialversicherung und Stiftungsaufsicht des Kantons Bern), Patrick Rohrbach (Eidgenössische Stiftungsaufsicht) sowie Christina Ruggli (BVG und Stiftungsaufsicht Basel-Stadt) – bei den Revisionsgesellschaften: Albert Bamert (BDO Visura), Johannes Fark (KPMG), Gregor Felder (Balmer-Etienne), Primus Fellmann (Pricewaterhouse Coopers) sowie Manuel Trösch (Ernst & Young) – aus dem Stiftungs- und Kunstmanagement: Andreas Müller (Dr. Andreas Müller Stiftungspraxis) sowie Franz-Josef Sladeczek. Ausserdem danken wir Herrn Dr. Stefan Horsthemke von der AXA Art Versicherung Deutschland, Köln.

2 Einen guten Überblick vermitteln hierzu SLADECZEK/MÜLLER (2009), S. 55 ff.

3 Vgl. CZOTSCHER (2008), S. 27 ff.

4 In Anlehnung an KREPLER (2008), S. 60.

vollkommen sind. Dass Gegenwartskunst in den letzten beiden Jahren seit der Finanzkrise durchschnittlich die Hälfte an Wert verloren hat,⁵ gibt der aufsichtsrechtlichen Skepsis zusätzliche Nahrung. Auch wenn die meisten Stiftungen die eigenen Kulturgüter entweder zu Erinnerungswerten oder nicht in ihren Bilanzen aufführen, können die entsprechenden Markt- bzw. Versicherungswerte sehr bedeutend sein. Als Beispiel hierfür sei die 1971 gegründete Dr. Rau Kunststiftung mit einem seinerzeitigen Besitz von ca. 800 Kunstwerken genannt, welche heute wohl über CHF 1 Mrd. wert sind.⁶

Dieser Beitrag untersucht «Kunst und Stiftung» vor allem im Hinblick auf die Erfassung in der Rechnungslegung. Gegenstand dieser Ausführungen sind die Gattungen Malerei, Grafik sowie Bildhauerei der Bildenden Kunst, die zum Vermögen einer Stiftung gehören. Zwar wird auch die Architektur zur Bildenden Kunst gezählt. Deren Berücksichtigung in der Rechnungslegung einer Stiftung ist in der Praxis jedoch unproblematisch, da diese in die Kosten eines Bauwerks einfließt. Ausserdem beschränkt sich die vorliegende Betrachtung auf Kunstgegenstände, die längerfristig gehalten werden und nicht zum Verkauf bestimmt sind.

5 Vgl. SLADÉCZEK/MÜLLER (2008), S. 33: Im Gegensatz dazu blieben die arrivierten Kunstsparten wie Altmeisterkunst, Impressionismus oder Klassische Moderne vom neuesten Wertzerfall weitgehend verschont.

6 Vgl. dazu insbesondere SLADÉCZEK/MÜLLER (2008), S. 356 ff.

2 Stiftungsrecht und aufsichtsrechtliche Praxis

2.1 Allgemeines

Kunststiftungen

In der Praxis problematisch sind insbesondere «Kunststiftungen», deren Vermögen von der Fachwelt und unter ökonomischen Gesichtspunkten als wertlos betrachtet wird oder solche, bei denen um die Eigentumsrechte einzelner Werke gestritten wird. Der erstgenannte Fall ist offenbar häufiger. Eine befragte Behörde schilderte uns den Fall einer Stiftung, die von den Nachkommen des Stifters verwaltet wurde. Die Stiftung hatte keinerlei Finanzvermögen, sondern nur den Nachlass des Künstlers. Die Nachkommen wollten nun nicht mehr für den Betrieb der Stiftung aufkommen. Alle nachgefragten Museen lehnten die Übernahme oder nur schon die Lagerung des Nachlasses wegen fehlender Museumswürdigkeit ab. Eine ersatzweise Stiftungsverwaltung kam wegen fehlender finanzieller Mittel auch nicht in Frage. Die Stiftung wurde schliesslich trotz gewisser stiftungsrechtlicher Bedenken liquidiert, weil an der Weiterführung der Stiftung offensichtlich kein öffentliches Interesse bestand.

Prüfungsschwerpunkte der Stiftungsaufsicht

Gemeinnützige Stiftungen unterstehen gemäss Art. 84 ZGB entweder einer kantonalen oder der eidgenössischen Stiftungsaufsichtsbehörde, welche im Interesse des Stifters und der Destinatäre die Gesetzes-, Ordnungs- und Zweckmässigkeit der Stiftungsaktivitäten überwacht. Als «reine Rechtsaufsicht» beschränkt sich die Aufsichtsbehörde v.a. auf die Prüfung, ob Gesetz, Stiftungsurkunde und alle weiteren Reglemente eingehalten worden sind.⁷ Demzufolge werden weder die Effizienz der Geschäftsführung noch der organisatorische Aufbau der Stiftung geprüft, solange der Stiftungszweck ordnungsmässig erfüllt wird.⁸ Dabei respektiert die Aufsichtsbehörde die Selbständigkeit der Stiftungen und die Eigenverantwortung des Stiftungsrats. Sie ordnet nur dann Massnahmen an oder ergreift Sanktionen, wenn die Organe «nicht im Rahmen pflichtgemässen Ermessens handeln»⁹ oder wenn zwingendes Recht verletzt wird. Dementsprechend ist der aufsichtsrechtliche Fokus hinsichtlich Kunst v.a. dann gross, wenn wertvolle Werke vorliegen bzw., wenn solche vermutet werden. Generell sind es die mobilen Kunstgegenstände, die in der Praxis zu Diskussionen Anlass geben. In einer schriftlichen Befragung bei den wichtigsten Aufsichtsbehörden wurden mit Schwerpunkt folgende Herausforderungen genannt:

- **Eigentumsverhältnisse:** Welche Kunstgegenstände gehören überhaupt zur Stiftung? Dies betrifft v.a. testamentarische Gründungen sowie Legate.

7 Vgl. SPRECHER/VON SALIS (2007), S. 1357.

8 Vgl. ZÖBELI/NEUBERT (2007), S. 20.

9 Vgl. Zentralschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht (ZBSA): Ausführungsbestimmungen betreffend die Aufsicht über die Stiftungen, 16.9.2005, Art. 4 Abs. 3.

Besonders schwierig wird die Situation, wenn die Eigentums- und Besitzverhältnisse durch Erbstreitigkeiten undurchsichtig sind.

- **Künstler = Stifter:** Dabei kann es zu einer Diskrepanz zwischen den Vorstellungen des Künstlers und den formellen Anforderungen kommen, welche die Gründung und Führung einer Stiftung mit sich bringt. Manchmal fehlt es in diesem Zusammenhang an der Einsicht, dass die Kunstwerke (i.d.R. unwiderruflich) nicht mehr dem Erschaffenden, sondern der Stiftung gehören – dies insbesondere dann, wenn der Künstler auch im Stiftungsrat vertreten ist.
- **Erfüllung des Stiftungszwecks:** Dürfen Kunstwerke beispielsweise bei mangelnder Liquidität veräussert oder ausgeliehen werden? Müssen sie «nur» gepflegt, eventuell restauriert und erhalten werden oder sind sie in Auslegung des Stifterwillens auch öffentlich zugänglich zu machen? Wurde die Stiftung bei einem allfälligen Verkauf/Kauf übervorteilt?
- **Schutz des Stiftungsvermögens:** Sind die Gegenstände angemessen versichert und ordnungsgemäss gelagert? Sind die diesbezüglichen Risiken im Internen Kontrollsystem (IKS) berücksichtigt?

Oben genannte Aspekte machen klar, dass die Aufsichtsbehörde ihre Aufgabe nur erfüllen kann, wenn im jährlichen Stiftungsabschluss sowohl transparent wie vollständig über das vorhandene Kunstvermögen berichtet wird, falls dieses einen substantziellen Wert darstellt. Dementsprechend muss sie sich vollständig auf das Testat der (vorgelagerten) Rechnungsrevision verlassen können. Bereits die Revisionsstelle hat u.a. das physische Vorhandensein des Kunstvermögens anhand eines lückenlosen Inventars zu überprüfen und sowohl allfällige Fehlbestände als auch grobe IKS-Verstösse anzuzeigen. Zudem werden i.d.R. bereits vor der Gründung klare Verhältnisse bezüglich der Erfüllung des Stiftungszwecks, der Vermögensaufstellung und der Bewertung verlangt.

2.2 Stiftungsrechtliche Rechnungslegungs- und Aufsichtspraxis

Die marginalen aktienrechtlichen Buchführungsvorschriften von Art. 662 ff. OR, welche nach Art. 83a ZGB zumindest von allen kaufmännischen Stiftungen beachtet werden müssen,¹⁰ reichen für die aufsichtsrechtliche Transparenz bei weitem nicht. Weder dort noch in der neuesten Ausgabe des «Schweizer Handbuchs der Wirtschaftsprüfung» von 2009 oder im Stiftungsrecht ganz allgemein ist die Bilanzierung von Kunst ein eigenständiges Thema. Dies im Gegensatz zur Bilanzposition «Immobilien», bei welcher in der Praxis ähnliche Bewertungsunsicherheiten existieren, über die in der Literatur und Rechtsprechung umfangreich diskutiert wird. Dasselbe gilt für Swiss GAAP FER, die International Finan-

Rechtliche
Grundlagen

¹⁰ Vgl. dazu z.B. ZÖBELI/NEUBERT (2007), S. 15 ff.

cial Reporting Standards (IFRS) sowie für die einschlägigen deutschsprachigen Bilanzkommentare¹¹. Ein Blick in die Rechnungslegung nach den International Public Sector Accounting Standards lässt ebenfalls keine einheitliche Systematik in Ansatz, Bewertung und Berichterstattung bezüglich der Kunstaktiva erkennen.¹²

Nach aufsichtsrechtlicher Usanz sind alle werthaltigen Kunstgegenstände sowohl zu inventarisieren als auch zu bilanzieren. Wie bei anderen Vermögensbestandteilen ist es jedoch zulässig, in der Bilanz selbst die wesentlichen Kunstwerte nur *pro memoria* aufzuführen und damit unbeschränkt stille Reserven zu bilden. Bei nicht bewertbarer Kunst ist der Erinnerungsfranken üblicherweise bereits der Höchstwert. Einige Aufsichtsbehörden verlangen, dass bereits die weniger werthaltigen Kunstgegenstände in der Bilanz einzeln aufgeführt werden, damit zugleich die Vollständigkeit des Inventars überprüft werden kann. Oder es wird zumindest eine bilanzielle Kategorisierung mit Einzelwertangabe verlangt (z.B. nach Gemälden, Grafiken, Skulpturen usw.). Liegen etwa keine aktuellen Versicherungs-, Erbschafts- oder Marktwerte vor, wird gelegentlich eine subjektive Werteinschätzung des Stiftungsrats bez. der einzelnen Kunstobjekte oder Objektgruppen verlangt.

Inventar als
Mindest-
anforderung

Üblicherweise muss der Aufsichtsbehörde bereits bei der Stiftungsgründung ein vollständiges Inventar bzw. eine Liste der Kunstobjekte vorgelegt werden. Damit lässt sich z.B. verhindern, dass gewisse Werke unbemerkt verschwinden oder zweckentfremdet werden. Periodische Anpassungen haben bei Verkäufen/Zukäufen dann zu erfolgen, wenn der zugrundeliegende Vertrag rechtsgültig und die Eigentumsübertragung am Kunstgut vollzogen ist. In jedem Fall ist das Kunstinventar zusammen mit den übrigen Unterlagen der jährlichen Berichterstattung (Bilanz, Anhang und Tätigkeitsbericht) inkl. Angabe eines vertretbaren Wertes einzureichen (vgl. oben). Wenn nicht bereits im Inventar vermerkt, so sollten der Aufenthaltsort der einzelnen Gegenstände sowie die Veränderungen gegenüber dem Vorjahr nachvollzogen werden können (so insbesondere bei Leihgaben). Im Zweifelsfall werden nähere Spezifikationen verlangt und seltener wird von der Behörde auch ein Augenschein vor Ort gemacht. Schwieriger wird es bei grösseren Nachlässen oder bei Museumsstiftungen. Hier kann eine Inventarliste lang oder unvollständig sein. In diesen Fällen sind auch gewisse Unschärfen/Lücken anzunehmen. Einige Aufsichtsbehörden verlangen zudem entweder im Anhang oder im Inventar die Angabe des Stiftungszwecks bzw. allfällig einschränkender Bestimmungen aus dem Stiftungsstatut, damit u.a. überprüft werden kann, ob das Kunstgut zweckmässig verwendet bzw. verwahrt wird (öffentlich zugänglich machen in einem Museum, Ausleihe, konservieren und erhalten, verkaufen usw.). Wenn nicht in der Stiftungsurkunde erwähnt, so muss mittels Anlagereglement nachvollzogen werden können, ob entsprechende Kunstinvestments rechtmässig sind. In jedem Fall müssen die entsprechenden Aufstellun-

¹¹ Vgl. ERNST & YOUNG (2007), S. 3.

¹² Vgl. dazu z.B. HELD (2009), S. 8.

gen zweckdienlich sein und weder eine nicht überprüfbare Scheingenauigkeit noch einen (allzu) grossen administrativen Aufwand ohne weiteren Nutzen verursachen. Ergeben sich diesbezüglich Unklarheiten, wird vom Stiftungsrat meistens eine unterzeichnete Vollständigkeitserklärung verlangt.

Es liegt auf der Hand, dass bei einer derartigen Bandbreite von vertretbaren Wertansätzen (vgl. Kap. 3) die Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze im Anhang zur Jahresrechnung offen gelegt werden müssen. Besonderes Augenmerk gilt der revisionsbefreiten Stiftung, bei welchen von der Aufsichtsbehörde fallweise zusätzliche Angaben und Unterlagen eingefordert werden, wie z.B. eine Vollständigkeitsbestätigung des Stiftungsrats analog der Bilanzklärung zu Händen einer Revisionsstelle. Falls Kunstwerke nicht zu *pro memoria*-Werten bilanziert sind, sollte unseres Erachtens im Anhang zusätzlich auf die (übliche) erschwerte Liquidierbarkeit hingewiesen werden.

Erläuterungen
im Anhang

Die Bewertung von Kunst bzw. die Höhe der stillen Reserven können einen direkten Einfluss auf eine allfällige Revisionsstellenbefreiung haben. Gemäss Art. 1 Abs. 1 der Verordnung über die Revisionsstelle von Stiftungen kann diese auf Antrag des Stiftungsrats von der Aufsichtsbehörde dann gewährt werden, wenn die Bilanzsumme der Stiftung in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren kleiner als CHF 200 000 ist und die Stiftung nicht öffentlich zu Spenden aufruft. Die Möglichkeit zur Befreiung von der Revisionsstellenpflicht durch die Aufsichtsbehörde ist allerdings eine «Kann-Bestimmung»: Der Entscheid liegt im Ermessen der Aufsichtsbehörde. Neben der Bilanzsumme ist auch die zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage eine zentrale Voraussetzung für die Befreiung. Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, z.B. weil die Buchungsvorgänge komplex sind, es sich effektiv um grosse Kunstwerte handelt oder ein öffentliches Interesse an der Stiftung besteht (z.B. Museum), wird das Gesuch um Befreiung von der Revisionsstellenpflicht i.d.R. abgelehnt. Einige Aufsichtsbehörden gehen hierzu vernünftigerweise von den (geschätzten) Verkehrswerten oder dem Versicherungswert aus. Liegt ein substantielles Kunstvermögen vor, wird zusätzlich sogar eine eingeschränkte Revision verlangt. In Abstützung auf Art. 1 Abs. 1 der oben genannten Verordnung wird im Umkehrschluss argumentiert, dass ansonsten keine zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage möglich ist.

Kunstabwertung
und Revisions-
stellenbefreiung

Immerhin können Stiftungen die Höhe der *aufsichtsrechtlichen Tarife* mittels Tiefbewertung von Kunst minimieren. Ein Beispiel: **Gemäss Art. 10 der Verordnung** über die berufliche Vorsorge und das Stiftungswesen des Kantons Zürich vom 19.7.2000 richten sich die Tarife nach der Bilanzsumme – in gewissem Kantonen wird dabei aufs bilanzielle Eigenkapital abgestellt. Da das Obligationenrecht jedoch beliebige Unterbewertungen in der Bilanz zulässt, sind die im Anhang oder Tätigkeitsbericht offen gelegten Schätz-, Versicherungs- oder Marktwerte, welche der Zeitwert viel näher kommen, erstaunlicherweise nicht gebührenrelevant. Bezüglich der Gebührenerhebung müssen sich die Aufsichtsbehörden also auf die stiftungseigenen Bilanzwerte abstellen, wobei dies die gesamten Aktiven betrifft. Daher können stille Reserven in der Tat geringere Gebühren verursachen, weil das steuerliche Prinzip der Gleichmässigkeit hier nicht gilt.

3 Betriebswirtschaftliche Modelle der Kunstbewertung

3.1 Betriebswirtschaftliche Problemstellung

Bei Kunstgegenständen besteht meist ein Bewertungsproblem.¹³ Zudem wird kaum je ein Einkommen damit erzielt. Im Gegenteil, die Unterhaltskosten z.B. für Versicherung, Lagerung, Restaurierung oder Rahmung können sehr hoch sein. Man denke beispielsweise an eine Bildersammlung einer kleinen Museums-Stiftung, welche diese als Legat erhalten hat und zwar ausstellen, aber nicht verkaufen darf. Wie hoch ist hier der Nutzwert der einzelnen Bilder, wenn das Museum beispielsweise keinen Eintritt verlangt? Noch schwieriger wird eine Aussage bei Kunst, bei welcher kein liquider Markt besteht, oder wenn Preise vergleichbarer Gegenstände stark schwanken. Bei einer international tätigen Stiftung, welche ihre Sammlung von zehn Bildern mit CHF 1 Mio. als Warenvorräte bilanziert hatte, wies die Revisionsgesellschaft wie folgt auf die objektive Nichtüberprüfbarkeit der Bewertung hin: «*The value of the stock (paintings) depends strongly on the fetched price in the market. Since no market prices are available for the individual items we can not finally express an opinion and potential losses or depreciation can not be excluded.*»¹⁴

Das Bewertungsproblem ist etwas geringer, wenn es sich um häufig gehandelte Kunstgegenstände handelt, wie zum Beispiel Lithografien gängiger Künstler, weil dann sowohl ein Marktwert wie ein relativ liquider Markt vorliegen. Ansonsten lassen sich auf unvollständige Märkte in vielen Fällen keine zuverlässigen Werte ableiten, da es sich bei den meisten Kunstwerken um Unikate handelt.

Wirtschaftswissenschaftlich können zwei grundlegende Konzeptionen unterschieden werden:

1. Die Bewertung mit Anschaffungs-/Herstellungskosten (*historic cost accounting*), und
2. Die Bewertung mit beizulegenden Zeitwerten (*fair value accounting*).

Im Zeitpunkt der Anschaffung bzw. Herstellung sind beide Werte gleich. Denn unter Berücksichtigung von ökonomischer Rationalität würde kein Wirtschafts-subjekt mehr bezahlen als das Gut «wert» ist.¹⁵ Mit weiterem Zeitablauf weichen

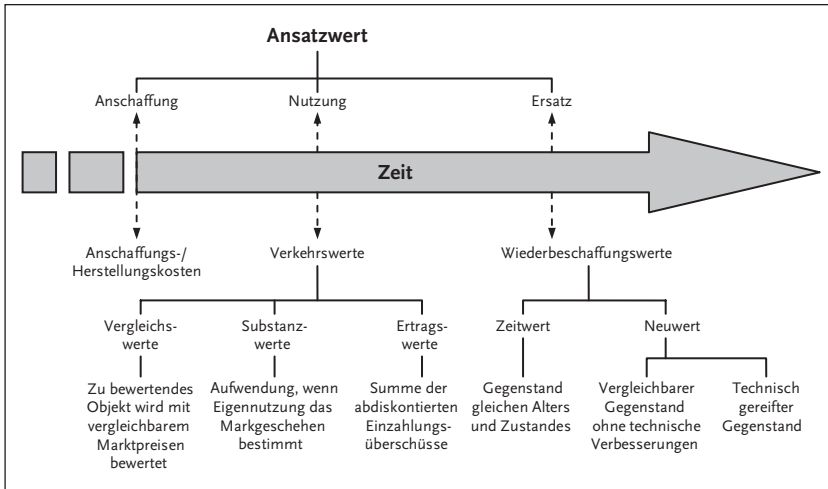
¹³ Vgl. dazu ZÖBELI/NEUBERT (2009), S. 82 f. und ERNST & YOUNG (2007), S. 3.

¹⁴ Aus Gründen der Vertraulichkeit kann die Quelle nicht offen gelegt werden.

¹⁵ Legt man individuelle Präferenzen in der Nutzenfunktion zugrunde, lässt sich damit sogar der Liebhaberwert ökonomisch rational begründen.

(fortgeführte) Anschaffungs-/Herstellungskosten und beizulegender Zeitwert voneinander ab, sind also nur zufällig gleich.¹⁶

Abb. 1: Bewertungsmaßstäbe im Zeitablauf



Im Folgenden wird gezeigt, dass bei Kunst nur das Vergleichswertverfahren in Betracht kommt. Denn Kunstwerke sind *per definitionem* Unikate mit nur eingeschränktem Ertragswert (in betriebswirtschaftlichen Sinne). Das bedeutet: Der Substanzwert von Kunstgegenständen ist i.d.R. marginal. Allenfalls bei Skulpturen und Bauwerken ist der Materialwert in nennenswertem Umfang vorhanden. Leinwand und Farben sind hingegen vernachlässigbar.

Auch das Anschaffungswertsprinzip kann hier nicht dienen, da Stiftungen Kunst oft per Legat oder Schenkung erwerben – das gleiche gilt fürs Herstellungskostenprinzip. Der Stifter seinerseits wird oftmals einen Liebhaberwert dafür bezahlt haben, welcher zur Bilanzierung weder nachvollziehbar noch genügend objektiv ist (weil intersubjektiv nicht nachprüfbar). Wurde Kunst dagegen käuflich erworben und ist sie schon länger im Eigentum der Stiftung, besteht zudem ein Umrechnungsproblem, da die damaligen Werte kaum mehr repräsentativ sind. Der Anschaffungs- oder Herstellungszeitpunkt kann bei Kulturgegenständen gegebenenfalls Jahrhunderte zurückliegen – schlimmstenfalls müsste man etwa von Gulden oder Brabanter Taler auf Schweizer Franken umrechnen,¹⁷ und die addierte Inflation wird das Bild zusätzlich verzerren. Ferner können solche Gegenstände im Laufe der Zeit beschädigt, restauriert oder umgestaltet worden

Anschaffungswertprinzip

16 Darstellung aus: Koss (2007), S. 839, auf Grundlage einer Zusammenstellung für die hessische Kommunalverwaltung aus dem Jahre 2005.

17 Der Schweizer Franken existiert als nationale Währung erst seit 1850. Vorher war wie im benachbarten Österreich der Gulden die Hauptwährung.

Ertragswert-
verfahren
ungeeignet

sein. Auch bei jenen alten Meistern, welche heute noch gefragt sind, wurde zu Lebzeiten des Künstlers bzw. noch vor zwanzig Jahren oftmals nur ein Bruchteil des heutigen (Schätz-)Wertes bezahlt. Eine bilanzielle Bewertung zu Anschaffungs- und Herstellungskosten ist deshalb in aller Regel abzulehnen.¹⁸

Ebenfalls kein adäquater Massstab ist der Ertragswert, denn gerade bei gemeinnützigen Stiftungen lässt sich dieser in der Regel nicht berechnen, weil ein betriebswirtschaftlicher Ertrag weder angestrebt wird noch vorhanden ist. Dementsprechend ist es verständlich, dass sich Museen gegen eine solche bilanzielle Bewertung von Kunst aussprechen, welche über den blossen Erinnerungswerten liegt:

International Council of Museums ICOM¹⁹: «Museumssammlungen werden für die Öffentlichkeit treuhänderisch verwaltet und dürfen nicht als Aktivvermögen behandelt werden. Gelder oder Ersatzleistungen, die durch Aussonderung und Veräusserung von Objekten oder Exemplaren aus einer Museumssammlung erlangt wurden, sind ausschliesslich zum Nutzen der Sammlung – im Regelfall für Neuerwerbungen eben dieser – zu verwenden.»

Sächsischer Museumsbund²⁰: «Der Sächsische Museumsbund lehnt die Bilanzierung von inventarisierte Kunst und inventarisiertem Kulturgut in Museen aus folgenden Gründen ab: Museen sind Orte der kulturellen Rückversicherung. Sie sind Lernorte und Orte der Erbauung. In jedem Fall sind sie korrektive Gegenwelten zum Alltag. Liegt dort notwendigerweise der pekuniäre Wert der Dinge im Zentrum der Wahrnehmung, verweist das Museum im Gegenteil auf den ideellen Wert der Dinge und befragt ihre Bedeutung in historischen oder gegenwärtigen Kontexten. Eine pekuniäre Bewertung der Kulturgüter, das heisst eine Kapitalisierung des kulturellen Erbes, widerspricht eklatant dieser einzigen und existenziellen Aufgabe der Museen für die Gesellschaft und schadet ihrer Glaubwürdigkeit.»

Hessischer und Thüringischer Museumsverband²¹: «Es besteht Einvernehmen darüber, dass Kulturgut aus Museumssammlungen kein Wirtschaftsgut ist, das nach Marktwerten bilanziert und verwertet werden kann – dass museales Kulturgut dem Markt entzogen ist, um es für die Öffentlichkeit und folgende Generationen zugänglich zu machen – dass eine kommerzielle Nutzung von Sammlungsgut ausgeschlossen ist – dass ein Verkauf von Museumsobjekten zum Ausgleich von finanziellen Defiziten aus dem Museumsbetrieb ausgeschlossen ist – dass der für die Bilanz erstellte Wert einer Sammlung nicht mit deren kul-

18 Vgl. ERNST & YOUNG (2007), S. 3.

19 ICOM (2004), S. 15.

20 SÄCHSISCHER MUSEUMSBUND (2007), S. 1.

21 HESSISCHER UND THÜRINGISCHER MUSEUMSVERBAND (2007/2009), S. 1 f.

turgeschichtlichem Wert gleich zu setzen ist oder die Wertigkeit eines Museums bestimmen darf – dass für die Eröffnungsbilanz ermittelte Werte von musealem Sammlungsgut nicht grundsätzlich den Versicherungswerten entsprechen und dass für eine Einzelbewertung von Sammlungsbeständen ausreichend personelle Kapazitäten bereitgestellt werden müssen.»

**Bewertung
durch
Versicherungen**

Eine Mischung aus Anschaffungs-/Herstellungskostenansatz und *Fair Value*-Bewertung verwenden Kunstversicherungen.²² Hier soll für den Schadensfall ein objektivierter Wiederbeschaffungswert erstattet werden. Als «objektivierter» Wert wird hier als ein durch den Kunstmarkt nachgewiesener Wert verstanden. Die Bewertung für Werke von Künstlern, die noch nie verkauft haben, kann naturgemäß nicht über den Markt erfolgen, da für diese kein solcher vorhanden ist. Die Bewertung erfolgt mit den Materialkosten zuzüglich der Herstellungszeit, bewertet mit einem durchschnittlichen Restauratorenlohn. «Jüngere» oder «mittel bekannte» bzw. etablierte Künstler sind solche Künstler, die bereits über Galerien vermarktet werden oder deren Werke schon in Museen gezeigt worden sind. Hier erfolgt die Bewertung mit dem Galerienpreis. Dabei werden folgende wertbestimmende Faktoren genannt:

- Anzahl Einzel-/Gruppenausstellungen, jeweils gewichtet mit Faktoren
- Bedeutung der Galerien, in denen ausgestellt wurde, bzw. die Bedeutung der Museen, in denen die Werke gezeigt werden
- Standardformatpreise (qm bemalte Fläche × Preis) sowie
- Bekanntheitsgrad des Künstlers

Aus der wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive sind die dargestellten Verfahren in gewisser Weise unbefriedigend. Zwar wird nicht in Abrede gestellt, dass es durch die Preisbildung im Kunstmarkt zu «objektivierten» Werten kommen kann. Andererseits hat diese Preisbildung nicht den gleichen Grad an Objektivität wie beispielsweise eine Unternehmensbewertung. Im Ergebnis muss jedoch zugestanden werden, dass auch wir kein besseres Verfahren vorschlagen können.

22 Nachfolgende Ausführungen stammen aus mündlich erteilten Informationen.

3.2 Pro memoria-Bewertung (Regelfall)

Erläuterung und pro memoria-Bewertung

Oben beschriebene Problematik um die betriebswirtschaftliche Bewertung von Kunst lässt sich unseres Erachtens in erster Linie dadurch entschärfen, dass eine transparente Offenlegung von approximativen Werten grundsätzlich im Anhang zur Jahresrechnung bzw. im Inventar, und nicht in der Bilanz zu geschehen hat. In Fällen grösserer Bewertungsunsicherheit kommt für die Bilanz nur die *pro memoria*-Bewertung in Frage. Umso mehr spricht für dieses Verfahren, je grösser die Bewertungsunsicherheit und je illiquider der Markt für den betreffenden Kunstgegenstand ist. Dies gilt insbesondere für Unikate, immobile und daher schwer verkäufliche Kunstgegenstände (z.B. Plastiken, Einrichtungen oder künstlerische Bauten), Sammlungen, welche nicht für den Verkauf bestimmt sind, sowie für Werke unbekannter Künstler. Auch bei marktgängiger Kunst erachten wir die *pro memoria*-Bewertung grundsätzlich dann als opportun, wenn die dazu nötigen Bewertungsaufwendungen im Verhältnis zur zusätzlichen Transparenz unangemessen hoch wären.

Demgegenüber ist die lückenlose Inventarisierung und Beschreibung einzelner Gegenstände grundsätzlich prioritär. Diese Lösung liesse es auch zu, für einzelne Gegenstände im Anhang eine Bandbreite von vertretbaren Werten offenzulegen und ergänzend dazu verbal darüber zu berichten. Bei versicherter Kunst schlagen wir zudem vor, die entsprechenden Schätzwerte im Inventar offenzulegen. Da keine Stiftung gezwungen ist, ihre Jahresrechnung öffentlich zugänglich zu machen, werden dadurch weder Vermögensgeheimnisse preisgegeben noch mögliche Diebe angelockt. Dadurch kann die Stiftungsaufsicht beurteilen, ob ausreichender Versicherungsschutz besteht.

3.3 Ansatz eines konkreten Bilanzwerts (vorsichtige Marktbewertung als Ausnahme)

Offenlegung der Bewertungsmethode

Falls marktgängige Kunst zu einem konkreten Geldwert bilanziert wird (z.B. Lithographien, Einzelwerke bekannter Künstler, Schmuck oder Glaswaren) sollte die zu Grunde liegende Methode im Anhang offengelegt werden. In unseren bisherigen Untersuchungen von schweizerischen Stiftungsabschlüssen des Jahres 2009 haben wir dies in jenen seltenen Fällen, wo Kunstvermögen konkret bewertet wird, in keinem Bericht feststellen können. Zudem sollte der **Bewertungsaufwand** in einer sinnvollen Relation zur daraus resultierenden Transparenz sein – dies anstelle einer allzu grossen (Schein-)Genauigkeit. Die Methode muss anerkannt und nachvollziehbar sein.

In Analogie zur *pro memoria*-Bewertung ist auch hier der Ausweis eines aktuellen, lückenlosen Inventars ein absolutes Muss (vgl. Kap. 4). Zudem sind die gewählten Bewertungsmethoden im Anhang offenzulegen. Wird nur ein Teil des Kunstvermögens zu konkreten Werten bilanziert, ist dies zu begründen.

Ausgangspunkt zur konkreten Bilanzbewertung sind Marktwerte vergleichbarer Kunstgegenstände. Dafür eignet sich die Schätzpraxis, wie sie durch Sachverständige heute in ähnlicher Weise bei Erbteilungen, Kunstversicherungen oder Auktionen (Festlegung Mindestgebot) vorgenommen werden. Je nach Seltenheit und Originalität des Werks kann hier die Bandbreite vertretbarer Werte erheblich grösser sein als etwa bei Liegenschaften oder nicht börsenkotierten Wertpapieren, bei welchen ähnliche Bewertungsprobleme existieren. Dies weiter im Wissen, dass ein nach gängiger Systematik ermittelter Wert einen tatsächlichen (aktuellen) Marktpreis nur zufällig trifft. Denn der Kunstmarkt ist «höchst volatil und manchmal unterschiedlich bis zufällig in der Preisgestaltung.»²³ In Analogie zur gängigen Kunstschätzungspraxis kann bei der Festlegung eines vertretbaren Bilanzwertes unseres Erachtens wie folgt vorgegangen werden:²⁴

I. Auswertung von Auktionsergebnissen und Galeriepreisen

Zuerst sollten Preise zeitnaher Verkäufe von ähnlichen Werken ermittelt werden. Über die im Handel erzielten Preise geben v.a. die gepflegten, weil kostenpflichtigen Datenbanken wie z.B. *artnet.com* oder *artprice.com* Auskunft.²⁵ Dagegen gibt es über die erzielten Preise von Werken, welche von den einzelnen Galerien direkt verkauft worden sind, weniger Transparenz. Internetportale wie *absolutearts.com*, *artfacts.net*, *artincontex.org*, *kunstmarkt.com* oder *bvdg.de* können in solchen Fällen eine wichtige Orientierungshilfe sein.²⁶ Im Sinne einer vorsichtigen Bewertung sollten aus den verfügbaren Vergleichspreisen Durchschnitte gebildet werden, damit allfällige Ausreisser nach oben und unten ausgeschlossen werden können.²⁷

II. Abschläge vom vergleichbaren Marktpreis

Sofern Auktionshäuser und Galerien die erzielten Marktpreise überhaupt veröffentlichen, sind davon die Provisionen abzuziehen. Die Kommission, die der Verkäufer zu entrichten hat, ist je nach Haus, Sitz bzw. Nationalität des Versteigerers und dem Steigerungsvolumen unterschiedlich (i.d.R. zwischen 15–35%). Während für geringwertige Kunst bis zu CHF 5000 schnell einmal ein Drittel an Gebühren fällig wird, ist im internationalen Mittel mit Kommissionen von etwa 5–10% bei Verkaufspreisen im hohen sechsstelligen Bereich zu rechnen.²⁸ Je nach Fall sind noch weitere kalkulatorische Abzüge des Händlers für Versiche-

23 SLADCEZEK/MÜLLER (2008), S. 327.

24 In enger Anlehnung an GANTEFÜHRER/WACKER (2006), S. 23 ff.

25 Vgl. dazu z.B. KRONTHALER (2007), S. 70 ff.

26 Vgl. KRONTHALER (2007), S. 71.

27 Vgl. HELD (2009), S. 9.

28 Vgl. dazu z.B. WENIG (2007), S. 118 ff. oder BOLL (2007), S. 33 ff.

rungen, Transport oder Verkaufspromotion zu berücksichtigen. Da jedoch die Kommissionen einen untrennbaren Bestandteil des zu zahlenden Preises ausmachen und somit den Wert eines Kunstwerkes auch im Falle eines Wiederverkaufs mitbestimmen, ist der Abzug derselben kritisch zu sehen.

III. Vom Vergleichspreis zum konkreten Preis eines Kunstwerks

Nachdem der Wert vergleichbarer Objekte ermittelt worden ist, muss der Schritt zur Bepreisung des zu bilanzierenden Einzelobjekts vollzogen werden. Dabei sind alle massgeblichen individuellen Kriterien zu berücksichtigen (Originalität, Echtheit, Erhaltungszustand, restauratorischer Befund, Provenienz/Herkunft, Platzbedarf usw.).

IV. Paketabschläge

In einem weiteren Schritt ist die eingeschränkte (sofortige) Verkäuflichkeit insbesondere bei Sammlungen des gleichen Künstlers zu berücksichtigen. Schon ein Teilverkauf einer zusammengehörenden Sammlung kann einen erheblichen Preisdruck zur Folge haben. So wurde der Nachlass von Andy Warhol von der amerikanischen Steuerbehörde unter Berücksichtigung eines Paketabschlags von 700 Mio. US-Dollar nur noch mit 100 Mio. US-Dollar bewertet.

Die Bewertung mit einem allfälligen Paketabschlag stellt keinen Verstoss gegen den Grundsatz der Einzelbewertung dar. Denn auch bei Forderungen berücksichtigt eine Pauschalwertberichtigung Erfahrungswerte.

Versicherungswert

Der oben beschriebene Bewertungsalgorithmus kommt i.d.R. auch bei Kunstversicherungen zum Einsatz. Allerdings ist der Versicherungswert, den ein Eigentümer im Schadensfall erhalten würde, gegenüber dem Bilanzwert in aller Regel zu hoch.²⁹ Dies u.a. darum, weil Versicherungen i.d.R. vom Reproduktionswert ausgehen und deren Abzüge gewöhnlicherweise weit geringer ausfallen (z.B. beim Paketabschlag). Manchmal sind im Versicherungswert sogar kalkulatorische Gewinne eines potentiellen Weiterverkaufs enthalten. Oder die Versicherung geht von der Überlegung aus, dass die Wiederbeschaffung eines vergleichbaren Objekts mit höheren Kosten wie z.B. Galeriemargen oder tendenziell höheren Preisen auf Kunstmessen im Vergleich zu Auktionen verbunden sein könnten. Damit widerspricht das automatische Bilanzieren des Versicherungswerts unseres Erachtens dem Vorsichtsprinzip, denn nach dem Grundsatz von *lower cost or market* entsprechen bereits die vorsichtig geschätzten erzielbaren Marktwerte dem bilanziellen Höchstwert. Dementsprechend sollte auch bei versicherten Gegenständen stets zu *pro memoria*-Werten bilanziert werden, solange kein nachvollziehbarer Marktwert eruiert werden kann.

²⁹ Vgl. dazu z.B. DUDZIK (2008), S. 126 ff.

Wesentliche Wertverluste sind erfolgswirksam über *Abschreibungen* zu erfassen, sobald sie festgestellt werden. Das wichtigste Indiz dafür mag ein in der Rechnungsperiode nach unten angepasster Versicherungswert sein. In der Praxis beschränken sich die Wertberichtigungen meist auf die sog. «Gebrauchs- oder Verbrauchskunst», welche durch eine wirtschaftliche Nutzung abgewertet worden ist (z.B. bei künstlerischen Einrichtungen, Teppichen oder Möbeln). Demgegenüber werden planmässige Abschreibungen bei Sammlungsobjekten mehrheitlich abgelehnt, weil es «nicht den allgemeinen Erfahrungssätzen entspreche, dass diese regelmässig an Wert verlieren würden»³⁰ bzw. weil diese keiner Abnutzung unterlägen.³¹ Dem ist beizupflichten, dass die Abschreibungsproblematik bei Sammlungskunst nicht den gleichen Stellenwert hat wie bei übrigen Anlagen, welche einem Wertverzehr unterliegen. Denn Kunstgegenstände werden gewöhnlicherweise weder belehnt noch sind sie für den Verkauf bestimmt. Zudem ist das Gläubigerschutzprinzip bei Stiftungen von zweitrangiger Bedeutung, da sich diese i.d.R. nicht über Fremdkapital finanzieren.³² Dementsprechend sollten die Aufwendungen für eine periodische Wertüberprüfung in einem vernünftigen Verhältnis zu den bilanzierten Werten sein. Da eine versicherte Sammlung i.d.R. ohnehin in periodischen Abständen neu bewertet wird, um eine Unterversicherung zu vermeiden,³³ wäre der Moment für ein preiswertes *Restatement* besonders günstig. Für geplante Reparaturen oder anfallende Renovationskosten werden alternativ zu Abschreibungen besser (erfolgsneutrale) bilanzielle Reserven gebildet.

3.4 Zwischenergebnis

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass die Bewertung von Kunstgegenständen zu in der Praxis nicht immer lösbaren Problemen führt. Es ist daher grundsätzlich mit dem *pro memoria*-Wert zu bewerten. Kann ein vorsichtig geschätzter Zeitwert zuverlässig ermittelt werden, so kann dieser alternativ dazu verwendet werden.

Nach unserer Auffassung ist es für Stiftungen viel wichtiger, die Vollständigkeit der Erfassung der Kunstgegenstände sicher zustellen. Es geht die vollständige Inventarisierung vor einer genauen Bewertung. Hierzu verweisen wir auf die Ausführungen im nachfolgenden Kapitel 4.

30 In Anlehnung an LAND NIEDERSACHSEN (2004), S. 27.

31 Vgl. dazu Koss (2003), S. 141 f.

32 Vgl. NEUBERT (2007), S. 204.

33 Vgl. DUDZIK (2008), S. 128.

4 Vollständigkeit der Erfassung

Entwicklung von Inventaren

Mit dem modernen Sammelwesen entwickelte sich auch das Bedürfnis, Besitztümer zu inventarisieren. Die publizierten Kataloge fürstlicher Sammlungen zeugen von dem Wunsch nach Selbstdarstellung im Hinblick auf humanistische Bildung, Kunstverstand und Macht. Die frühen Inventare waren nach heutigen Gesichtspunkten scheinbar unsystematisch aufgebaut, doch lag ihnen auch eher die Absicht zugrunde, z.B. inhaltliche Bezüge zwischen den Sammlungsgegenständen herzustellen, denn ein minutiöses Inventar im modernen Sinne darzustellen. Berühmt sind z.B. die Inventare des Herzogs von Berry³⁴, einem der frühen «modernen» Sammler aus dem 15. und jene der Isabella d'Este aus dem 16. Jahrhundert.³⁵ Ein Inventar von 1542, das den Inhalt der «Grotta» Isabellas in der Corte Vecchia der Reggia von Mantua aufführt, beschreibt beispielsweise die Standorte der Gegenstände auf den Gesimsen an den Wänden. Eine Auflistung des Nachlasses von Gian Giacomo Caprotti di Oreno, genannt Salai, einem engen Vertrauten von Leonardo da Vinci, von 1525 war demgegenüber im Hinblick auf seinen Zweck der Erbteilung vergleichsweise sachlich angelegt und führte die Kunstwerke von übrigen Gegenständen separiert und nach deren Geldwert absteigend auf.³⁶ Auch eigentliche Sammlungsinventare erhielten in späterer Zeit zunehmend den nüchternen Charakter der eigentlichen Bestandsaufnahme wie z.B. das Inventar der Gemäldegalerie des Landgrafen Wilhelm VIII. von Hessen-Kassel aus dem Jahre 1749 mit der Auflistung der Werke nach – dem Erwerbszeitpunkt folgenden – fortlaufenden Inventarnummern unter Angabe des Künstlernamens, des Bildtitels und der Bildgröße.³⁷

Moderne Inventarisierung

Ein heutiges Inventar bedarf hingegen einer systematischen Gliederung, die die schnelle Auffindung einzelner Werke erlaubt. Dabei ist von allgemeinen Kategorien zu besonderen Merkmalen abgestuft zu verfahren. Sinnvoll ist die Gliederung nach Gattungen wie Malerei, Skulptur, Handzeichnung, Druckgraphik, Möbel, Waffen etc., welche in sich wiederum chronologisch nach Epochen (Antike, Mittelalter, Renaissance etc.) oder nach Jahrhunderten aufgeteilt sind.³⁸ Sodann folgt die Gliederung nach Künstlernamen in alphabetischer Reihenfolge oder nach Objektbezeichnungen (z.B. Sitzmöbel, Trinkgefäße, Tischgerät,

34 Vgl. dazu u.a.: VON SCHLOSSER (1978).

35 Vgl. LIEBIGHAUS (1985/86), S. 271–276.

36 Vgl. SHELL/SIRONI (1991).

37 Obwohl in der Korrespondenz Wilhelms oft vom Preis für ein Kunstwerk die Rede ist, tauchen die bezahlten Summen im Inventar nicht auf. Vgl. SCHNACKENBURG (2000), S. 71–87, bes. S. 79.

38 Aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten der Zusammensetzung einer Sammlung muss das Inventar auf deren besondere Charakteristika abgestellt sein. Ein «Standardinventar» gibt es nicht.

Wandbehänge usw.). Letztere sollten in häufiger Ermangelung der Kenntnis des Herstellernamens nach Materialien (Porzellan, Glas, Silber, Zinn, Textilien usw.) sowie den Regionen ihrer Herstellung unterteilt werden (z.B. Frankreich, Lombardei, Bayern, Meissen). Der einzelne Eintrag muss wiederum sämtliche der Identifizierung dienenden Informationen enthalten, also

- Titel/Objektbezeichnung
- Technik (z.B. Öl auf Leinwand oder Aquarell auf Büttenpapier)
- Angabe von Ort und Ausführung von Signatur (Vollsignatur, Monogramm) und Datierung
- ggf. die Auflagennummer oder Stempelmarken (bei Druckgraphik oder Bronzeskulpturen bzw. Silber, Gold, Zinn)
- Masse (Höhe mal Breite, evtl. mal Tiefe)
- weitere Merkmale (Etiketten, Beschriftungen, Siegel etc.)
- Zustand
- Provenienz (Herkunft)
- Literatur
- Wert
- Aufbewahrungsort

Das hier abgebildete, einfachen Ansprüchen genügende Musterinventar beinhaltet alle für die eindeutige Identifizierung nötigen Angaben. Sinnvoll ist es, ein solches in elektronischer Form zu führen (Datenbank) und eine Suchmöglichkeit nach den einzelnen Aspekten (Schlagwortsuche) einzurichten. Je nach Grösse und Bedeutung der Sammlung könnte es ratsam sein, eine für die Inventarisierung von Kunstwerken speziell eingerichtete, vorgefertigte Datenbank zu kaufen.³⁹ Diese Datenbanken sind in der Regel modulartig aufgebaut und können somit je nach den Nutzerbedürfnissen mehr oder weniger Informationen aufnehmen bzw. verarbeiten. Einfache Versionen sind schon für wenige hundert Franken zu haben, so dass die Anschaffung einer solchen Datenbank auch für kleinere Sammlungen schon lohnend ist, erspart man sich dabei doch umständliches Operieren mit Tabellen oder sonstigen selbstgefertigten Listen und hat zugleich ein leicht aktualisierbares, übersichtliches Hilfsmittel für die Verwaltung von Zu- oder Abgängen, Wert- und Standortveränderungen sowie sonstige denkbare Mutationen zur Hand.

³⁹ Vgl. z.B. MuseumPRO unter www.museumpro.ch oder MuseumPLUS unter www.zetcom.com.

Abb. 2: Musterinventarblatt für Kunstobjekte, welches einfachen Ansprüchen genügt

[Abbildung des Kunstobjekts]	
Objekt-Nr.:	Gattung:
10	Handzeichnung
Künstler:	
Oberländer, Adolf (Regensburg 1845 – 1923 München)	
Titel:	
Der Künstlerstreik	
Technik:	
Tuschfeder auf Papier	
Signatur:	Mass (cm):
sig./dat. 1887 unten rechts	27,5x38,5 (Lm; gerahmt)
Besondere Kennzeichen:	
gerahmt in hellblauem Passepartout, dunkelbrauner Flachholzrahmen	
Provenienz:	xxx
Ausstellung:	xxx
Zustand:	xxx
Literatur:	
xxx	
Aufbewahrungsort:	xxx
Wert:	xxx
Ankaufsdatum:	xxx
Ankaufsort:	xxx
Ankauf netto:	xxx
Ankauf brutto:	xxx

5 Zusammenfassung/Fazit

Im Ergebnis bleibt festzustellen, dass es bei der Erfassung von Kunstgegenständen im Rechnungswesen von Stiftungen vor allem auf die Vollständigkeit und weniger auf die «richtige» Bewertung ankommt. Von entscheidender Bedeutung ist, alle Vermögensgegenstände vollständig und aktuell zu inventarisieren. Die (zusätzliche) Angabe von Zeitwerten ist aus Gründen der Transparenz wünschenswert, zulässig allerdings nur, wenn diese zuverlässig ermittelt werden.

6 Literaturverzeichnis

- BOLL, D. (2007): Kunsthandel und -auktion im Internet, in: AXA Art Versicherungen AG, (Hrsg.), Kunst & Recht, Zürich: AXA Art Kunstreihe
- DUDZIK, H. (2008): Die Kunst zu versichern, in: Quant, E. (Hrsg.), Artinvestor – Wie man erfolgreich in Kunst investiert, München: FinanzBuch Verlag
- ERNST & YOUNG (Hrsg.), (2007): Newsletter Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen in Baden-Württemberg (NKHR), Deutschland: NKHR Newsletter Nr. 4, April/Mai 2007
- GANTEFÜHRER, F./WACKER, J. (2006): Kunst: Recht & Steuern, Köln: AXA Art Kunstreihe
- HELD, B. (2009): Modell zur Ermittlung des Erhaltungsaufwandes von Kunst- und Kulturgütern in kommunalen Bilanzen, Amberg-Weiden: Diskussionspapier Nr. 16, April 2009
- HESSISCHER MUSEUMSVERBAND/MUSEUMSVERBAND THÜRINGEN E.V. (2007): Bewertung von mobilem Kulturgut, Download unter www.museumsverband-hessen.de/download.php?id=45 (25.3.2010)
- ICOM, INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (2004): Ethische Richtlinien für Museen von ICOM, Paris
- KOSS, C. (2003): Rechnungslegung von Stiftungen, Düsseldorf: IDW-Verlag
- KOSS, C. (2003): Bewertung und steuerliche Behandlung von Sachspenden, unter besonderer Berücksichtigung von Immobilien, Unternehmensanteilen und Kunstsammlungen, in: Walz, R./Auer, L./von Hippel, T. (Hrsg.), Spenden- und Gemeinnützigkeitsrecht in Europa. Rechtsvergleichende, rechtsdogmatische, ökonomische soziologische Untersuchungen, Tübingen 2007, S. 837–844
- KREPLER, U. (2008): Abenteuer Kunstfonds, in: Quant, E. (Hrsg.), Artinvestor – Wie man erfolgreich in Kunst investiert, München: FinanzBuch Verlag
- KRONTHALER, H. (2008): Kunstmarkt und Internet, in: Quant, E. (Hrsg.), Artinvestor – Wie man erfolgreich in Kunst investiert, München: FinanzBuch Verlag
- LAND NIEDERSACHSEN (2004): Bilanzierungsrichtlinie – Grundlagen der Buchführung für Hochschulen des Landes Niedersachsen, 2. Auflage, Hannover
- LIEBIGHAUS MUSEUM (1985): Natur und Antike in der Renaissance, Ausstellungskatalog Liebighaus, Frankfurt/Main: Ebert-Schifferer, 1985/86, S. 271–276
- NEUBERT, L. (2007): Finanzmanagement von Nonprofit-Organisationen, Zürich: Versus Verlag
- QUADT, E. (Hrsg.) (2008): Artinvestor – Wie man erfolgreich in Kunst investiert, München: FinanzBuch Verlag

- SÄCHSISCHER MUSEUMSBUND E.V., (2007): Stellungnahme zur Bilanzierung von Museumsgut, Dresden, Download unter www.museumsbund-sachsen.de/Stellungnahme%20Bilanzierung.pdf (25.3.2010).
- SCHNACKENBURG, B. (2000): Landgraf Wilhelm VIII. von Hessen-Kassel, Gründer der Kasseler Gemäldegalerie, in: Wunder, H./Vanja, C./Wegner, K. (Hrsg.), Kassel im 18 Jahrhundert – Residenz und Stadt, Kassel: Euregio Verlag.
- SHELL, J./SIRONI, G. (1991): Salai and Leonardo's legacy, in: Burlington Magazine, Nr. 133 (1991) S. 95–108.
- SLADECZEK, F./MÜLLER, A. (2009): Sammeln & Bewahren, Das Handbuch zur Kunststiftung für den Sammler, Künstler und Kunstliebhaber, Sulgen: Benteli Verlag.
- SPRECHER, T./VON SALIS, U. (2007): Schweiz, in: Richter, A./Wachter, T. (Hrsg.): Handbuch des Internationalen Stiftungsrechts, Angelbachtal: Zerb Verlag, Baden-Baden: Nomos, Basel: Helbing & Lichtenhahn, Wien: LexisNexis, S. 1323–1378.
- VON SCHLOSSER, J. (1978): Die Kunst- und Wunderkammern der Spätrenaissance, Braunschweig: Klinkhardt & Biermann.
- WEN, D. (2008): Auktionshäuser: Welchem man warum den Zuschlag erteilt, in: Quadt, E. (Hrsg.), Artinvestor – Wie man erfolgreich in Kunst investiert, München: FinanzBuch Verlag.
- ZÖBEL, D./NEUBERT, L. (2009): Jahresabschluss und Finanzen von Stiftungen – Rechnungslegung, Revision, Internes Kontrollsystem (IKS), Sanierung und Vermögensanlage, Zürich: Orell Füssli Verlag.

Spezifische Probleme der Revision von Stiftungen

Lukas Handschin, Daniel Widmer

Der Beitrag beschäftigt sich mit den rechtlichen Anforderungen zur Revision von Stiftungen. Während grosse Stiftungen in der Schweiz zur ordentlichen Revision verpflichtet sind, besteht die Möglichkeit einer Befreiung durch die Stiftungsaufsicht von der ordentlichen Revision, wenn während zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren die Bilanzsumme kleiner als CHF 200 000 ist, die Stiftung nicht öffentlich zu Spenden oder sonstigen Zuwendungen aufruft und die Revision nicht für eine zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage der Stiftung notwendig ist. Während die ordentliche Revision die Übereinstimmung des Jahresabschlusses mit Gesetz und Reglementen prüft, beschränkt sich die eingeschränkte Revision nur auf ein Negativurteil, dass wesentliche Verstösse nicht festgestellt werden konnten. Durch diesen geringeren Prüfungsumfang, so argumentieren die Autoren, würde die bei Gesellschaften vorhandene Überprüfung durch die Gesellschafter fehlen.

1 Buchführungspflicht nach Art. 83a ZGB

1.1 Allgemeines

Pflicht zur kaufmännischen Buchführung für Stiftungen

Seit dem 1.1.2008 sind Stiftungen verpflichtet, ihre Geschäftsbücher nach den Vorschriften des Obligationenrechts (OR) über die kaufmännische Buchführung zu führen (Art. 83a ZGB, Art. 662a ff. OR, Art. 957 ff. OR).

Betreibt die Stiftung für ihren Zweck ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe, so sind die Vorschriften des OR über die Rechnungslegung (Art. 662 ff. OR) und die Offenlegung der Jahresrechnung für die Aktiengesellschaft (Art. 697h OR) entsprechend anwendbar. Für die Frage der Überschuldung gilt Art. 84a ZGB.

1.2 Nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe

1.2.1 Gewerbebegriff

Definition «Gewerbe»

Der Begriff des «nach kaufmännischer Art geführten Gewerbes» ist gesetzlich nicht umfänglich statuiert. In der Handelsregisterverordnung vom 17.10.2007 (HRegV) wird auf den Begriff des Gewerbes eingegangen und dieses als «eine selbstständige, auf dauernden Erwerb gerichtete wirtschaftliche Tätigkeit» verstanden (Art. 2 lit. b HRegV). Die Selbstständigkeit muss entweder rechtlich oder wirtschaftlich vorliegen. An die Voraussetzung des dauernden Erwerbes stellt die Praxis keine strengen Massstäbe. Das Gewerbe wird in der Folge als eine organisierte Tätigkeit verstanden, die auf eine Wiederholung von ähnlichen Geschäften zwecks Erzielung eines Erwerbes gerichtet ist.¹ Somit stellt die Organisation, und nicht die Dauer, das massgebende Kriterium für die wirtschaftliche Tätigkeit dar.² Eine wirtschaftliche Tätigkeit liegt dann vor, wenn eine Beschaffung von Gütern mithilfe von Gewinnung, Erzeugung, Veredelung, Vermittlung oder Verwendung von Gütern und Leistungen angestrebt wird.³

1 Vgl. BGE 104 Ib 261: «D'après le sens de cette disposition, la durée n'est pas un élément déterminant; elle ne sert qu'à définir la nature de l'activité; si la notion de l'entreprise suppose une certaine durée, c'est seulement parce que celle-ci est impliquée par la répétition des actes de commerce et l'exigence d'une organisation».

2 Vgl. MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER (2007), § 4 N 40 ff.

3 Vgl. CAVEGN (2008), S. 146.

1.2.2 Nach kaufmännischer Art

Eine Definition des Begriffs «nach kaufmännischer Art» fand keinen Einzug in die HRegV. Art. 934 Abs. 1 OR legt die Eintragungspflicht von Handels-, Fabrikations- oder anderen nach kaufmännischer Art geführten Gewerben fest. Unter einem anderen nach kaufmännischer Art geführten Gewerbe wird gemäss Art. 53 lit. c aHRegV jedes Gewerbe verstanden, das kein Handels- oder Fabrikationsgewerbe ist, diesem jedoch an wirtschaftlicher Bedeutung nicht nachsteht und aufgrund der Art und des Umfangs des Unternehmens einen kaufmännischen Betrieb und eine geordnete Buchführung erfordert. Das Bundesgericht erachtet dabei nicht ausschliesslich die Roheinnahmen für relevant, sondern die wirtschaftliche Bedeutung im Gesamten wie die Zahl des beschäftigten Personals oder die Grösse des Kundenkreises.⁴ Die Beurteilung muss jeweils nach den Verhältnissen im Einzelfall erfolgen. Ferner ist festzuhalten, dass eine Gewinnabsicht dabei nicht vorausgesetzt ist.⁵

Definition
«nach kaufmännischer Art»

1.3 Buchführung nach Art. 957 OR

Stiftungen beschränken ihre Tätigkeit in der Regel auf die Vermögensverwaltung und die Ertragsverwendung (im Gegensatz zu Unternehmensstiftungen). Art. 83a Abs. 1 ZGB legt fest, dass die Geschäftsbücher nach den Vorschriften des OR über die kaufmännische Buchführung (Art. 957 ff. OR) zu führen sind. Diese Pflicht umfasst gemäss Art. 958 Abs. 1 OR die Erstellung einer Bilanz, einer Betriebsrechnung und eines Inventars. Die Bilanz und die Betriebsrechnung sind nach anerkannten kaufmännischen Grundsätzen aufzustellen und sollen vollständig, klar und übersichtlich sein. Den Beteiligten soll ein möglichst sicherer Einblick in die wirtschaftliche Lage der Stiftung möglich sein.

Buchführungspflicht

Art. 83a Abs. 1 ZGB i.V.m. Art. 957 ff. OR findet auch Anwendung, wenn eine Stiftung ein Gewerbe betreibt, dieses jedoch aufgrund dessen Art und Umfang keine kaufmännische Buchführung erfordert.⁶

4 Vgl. BGE 75 I 80.

5 Vgl. MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER (2007), § 4 N 44.

6 Vgl. CAVEGN (2008), S. 148.

1.4 Aktienrechtliche Vorschriften der Rechnungslegung und Offenlegung nach Art. 662a ff. und Art. 697h OR

Anwendung aktienrechtlicher Vorschriften bei Stiftungen

Stiftungen, die ein kaufmännisches Gewerbe betreiben, haben gemäss Art. 83a Abs. 2 ZGB die aktienrechtlichen Vorschriften über die Rechnungslegung und die Offenlegung der Jahresrechnung (Art. 662 ff. und 697h OR) zu beachten. Diese Rechnungslegungsvorschriften sind strenger als die allgemeinen Buchführungsnormen von Art. 957 ff. OR. Sie schreiben eine Mindestgliederung vor und geben u.a. Aufschluss über die Bewertung von einzelnen Positionen, die Vornahme von Abschreibungen und Bildung von Rückstellungen. Insgesamt soll die Aussagekraft der Bilanz und der Erfolgsrechnung verbessert werden, weshalb auch die Pflicht zur Erstellung eines Anhangs im Rahmen der Jahresrechnung besteht.⁷ Darin ist auch die Begründung der Anwendung aktienrechtlicher Buchführungsvorschriften zu sehen, da bei einem nach kaufmännischer Art geführten Gewerbe die Begünstigten, Gläubiger und Spender ein erhöhtes Interesse an einem Nachweis der Verwendung der akquirierten Mittel haben.⁸

7 Vgl. MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER (2007), § 8 N 78.

8 BBl 2004 4053.

2 Massnahmen bei Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit nach Art. 84a ZGB

Eine Überschuldung (Art. 725 f. OR) liegt vor, wenn die Stiftung ihr Vermögen vollständig verbraucht hat, d.h. ihre Aktiven die Verbindlichkeiten nicht mehr vollständig decken.⁹ Laut Art. 84a ZGB muss bei Bestehen begründeter Besorgnis, dass die Stiftung überschuldet ist oder ihre Verbindlichkeiten längerfristig nicht mehr erfüllen kann, eine Zwischenbilanz auf Grund der Veräusserungswerte durch das oberste Stiftungsorgan aufgestellt und der Revisionsstelle zur Prüfung vorgelegt werden. Dabei wird dem Stiftungsrat bei der Einschätzung, dass die Stiftung ihre Verbindlichkeit längerfristig nicht mehr erfüllen kann, ein gewisses Ermessen zugestanden.¹⁰ Stellt die Revisionsstelle fest, dass eine Überschuldung vorliegt oder die Stiftung ihre Verbindlichkeiten längerfristig nicht erfüllen kann, übermittelt sie die Zwischenbilanz der Aufsichtsbehörde. Wenn keine Revisionsstelle vorhanden ist, muss das oberste Stiftungsorgan die Zwischenbilanz direkt der Aufsichtsbehörde überreichen (Art. 84a Satz 2 ZGB). Die Aufsichtsbehörde weist das oberste Stiftungsorgan sodann zur Einleitung der notwendigen Massnahmen an und trifft bei dessen Untätigkeit die nötigen Massnahmen. Diese können beispielsweise in der vorübergehenden Einschränkung des Stiftungszwecks, der Verminderung von Verwaltungskosten oder im Versuch bestehen, durch Zustiftung oder Spenden das Stiftungskapital zu erhöhen und zu neuer Liquidität zu gelangen.¹¹ Ferner besteht auch die Möglichkeit, Gläubiger zu einem Rangrücktritt zu bewegen. Falls es notwendig erscheint, kann die Aufsichtsbehörde vollstreckungsrechtliche Massnahmen anordnen. Des Weiteren sind die aktienrechtlichen Bestimmungen über die Eröffnung oder den Aufschub des Konkurses sinngemäss anwendbar (Art. 725a OR).

Zwischenbilanz
bei Über-
schuldung

⁹ Vgl. SPRECHER (2006), N 178.

¹⁰ Vgl. SPRECHER (2006), N 179.

¹¹ Vgl. SPRECHER (2006), N 184 f.

3 Revisionspflicht nach Art. 83b ZGB

3.1 Zielsetzung der Revision

Revision

Das Hauptziel der Revision besteht im Prüfen, Beurteilen und Berichten. Im Prüfungsbericht der ordentlichen Revision wird zugesichert, dass die finanzielle Lage des Unternehmens im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften dargestellt ist, d.h. die Buchhaltung und die Jahresrechnung gesetzes- und statutenkonform sind resp. bei der eingeschränkten Revision keine Sachverhalte vorliegen, aus denen zu schliessen ist, dass die Jahresrechnung nicht den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten entspricht. Die Qualität des Berichts ergibt sich aus der angewandten Methode. Die Aussagen der Revisionsstelle besagen also nicht, dass jeder wirtschaftliche Vorgang in der Buchhaltung und der Jahresrechnung korrekt abgebildet ist, sondern dass der Prüfer, gestützt auf die von ihm gewählte Prüfungsmethode, zu diesem Schluss gelangt ist. Die Prüfungsaussage ist so gut und so aussagekräftig wie die sorgfältig angewendete Methode.

3.2 Bezeichnung der Revisionsstelle

Wahl der Revisionsstelle

Der Stiftungsrat hat eine unabhängige, externe Revisionsstelle zu wählen. Diese hat das Rechnungswesen der Stiftung jährlich zu überprüfen und über das Ergebnis dem Stiftungsrat einen detaillierten Prüfungsbericht mit Antrag zur Genehmigung zu unterbreiten. Sie hat ausserdem die Einhaltung der Bestimmungen der Statuten (Urkunde und Reglemente der Stiftung) und des Stiftungszwecks zu überprüfen.

Familienstiftungen und kirchliche Stiftungen ohne Revisionsstelle

Das Erfordernis der Bezeichnung einer Revisionsstelle betrifft gemäss Art. 87 Abs. 1^{bis} ZGB explizit nicht die Familienstiftungen und kirchlichen Stiftungen.

3.3 Befreiung von der Revisionspflicht (opting-out)

3.3.1 Allgemeines

Voraussetzungen der Befreiung von der Revisionspflicht

Die Aufsichtsbehörde hat die Möglichkeit, eine Stiftung von der Pflicht zu befreien, eine Revisionsstelle zu bezeichnen. Die Voraussetzungen für diese Dispensation wurden vom Bundesrat kraft Delegation in der Verordnung vom 24.8.2005 über die Revisionsstelle von Stiftungen (nachfolgend VO) festgelegt.

Die Befreiung der Stiftung von der Revision durch die Aufsichtsbehörde kann erfolgen, wenn während zwei aufeinander folgender Geschäftsjahre die Bilanzsumme kleiner als CHF 200 000 ist, die Stiftung nicht öffentlich zu Spenden oder sonstigen Zuwendungen aufruft und die Revision nicht für eine zuverlässige

sige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage der Stiftung notwendig ist (Art. 1 VO).

Die Befreiung von der Revisionspflicht muss im Handelsregister eingetragen werden (Art. 94 Abs. 1 lit. c und 95 Abs. 1 lit. l HRegV). Als formelle Voraussetzung muss in der Stiftungsurkunde der Verweis enthalten oder neu aufgenommen sein, dass die Stiftung von der Revisionspflicht befreit werden kann, sofern die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind und die entsprechende Verfügung der Aufsichtsbehörde vorliegt.¹²

Die Befreiung von der Revisionspflicht wird in Art. 83b Abs. 2 ZGB abschliessend geregelt. Eine analoge Anwendung von Art. 727a Abs. 2 OR gestützt auf die dynamische Verweisnorm von Art. 83b Abs. 3 ZGB ist somit nicht möglich.¹³

Abschliessende
Regelung der
Befreiungs-
tatbestände

3.3.2 Voraussetzungen für die Befreiung

1) Bilanzsumme unter CHF 200 000 in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren

Der Begriff der Bilanzsumme ist gesetzlich nicht definiert. Er umschreibt das Total der Aktiven bzw. das Total der Passiven. Es gilt jedoch zu beachten, dass Gliederungs- und Bewertungsvorschriften die Bilanzsumme erheblich beeinflussen können. Beispielsweise erlauben die handelsrechtlichen Buchführungsgrundsätze die Abschreibung über den tatsächlichen Wertverlust hinaus oder ermöglichen es, unnötig gewordene Rückstellungen in der Bilanz stehen zu lassen (Art. 669 Abs. 2 und 3 OR).

Ermittlung der
Bilanzsumme

Die Aufsichtsbehörde des Kantons Basel-Stadt verlangt gestützt auf § 6 Abs. 6 lit. b der kantonalen Verordnung über die Stiftungsaufsicht vom 3.2.2004 eine Bestätigung, dass die Bilanz zu Verkehrswerten erstellt wurde. Eine Fachempfehlung der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht empfiehlt ebenfalls eine Darstellung der Jahresrechnung, aus der die tatsächliche finanzielle Lage der Stiftung hervorgeht.¹⁴ Bei einer Bilanzierung zu historischen Anschaffungswerten sollte dabei eine Offenlegung der Marktwerte im Anhang erfolgen.

Verkürzungen der Bilanzsumme können sich jedoch auch bei einer Bewertung zu Verkehrswerten ergeben, beispielsweise durch eine Darlehensrückzahlung oder ein Sale-and-Lease-Back-Geschäft.¹⁵ Dies ist insofern problematisch,

¹² Vgl. CAVEGN (2008), S. 74 f.

¹³ Vgl. BBl 2004 4054.

¹⁴ Fachempfehlung der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht zur Rechnungslegung und Anhang www.edi.admin.ch/esv/00811/index.html?lang=de; a.A. ZÖBELI/NEUBERT (2009), S. 54, nach welchen allfällige stille Reserven keinen Einfluss auf den Befreiungsentscheid haben (Bilanzierung zu Erinnerungswerten zulässig). Ein *opting-out* erscheint ihnen jedoch dann nicht angebracht, wenn die Grösse der stillen Reserven resp. der nicht quantitativ bestimmbar Werte eine «zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage» nicht mehr zulässt.

¹⁵ Vgl. BSK OR II-NEUHAUS/BLÄTTLER (2008), Art. 663e N 12.

als die Bilanzsumme den einzigen zu erfüllenden Schwellenwert darstellt und der Bilanzstichtag der massgebliche Zeitpunkt für das Vorliegen der Voraussetzung ist. Obwohl sich die Aufsichtsbehörde an diesen massgebenden Stichtag für den Bestand der Voraussetzung zu halten hat, kann sie allfällige kurzfristige Simulationsgeschäfte bzw. die Einhaltung während dem Geschäftsjahr in ihren Ermessensentscheid einfließen lassen.¹⁶

Befreiung
bereits bei
der Gründung
möglich

Entgegen dem Gesetzestext soll nach Angaben der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht bereits bei der Stiftungsgründung die Befreiung gemäss Art. 83b Abs. 2 ZGB verlangt werden können, wenn glaubhaft gemacht wird, dass die Stiftung bereits in den ersten Jahren die Voraussetzungen der Befreiung erfüllen wird.¹⁷

2) Kein öffentlicher Aufruf zu Spenden oder sonstigen Zuwendungen

Die Begriffe des öffentlichen Aufrufs, der Spenden oder der sonstigen Zuwendungen werden in der Verordnung nicht definiert. Die Begriffe der Spenden und sonstigen Zuwendungen sind aufgrund der mangelnden Einsicht und Kontrolle der Stifter weit auszulegen. Umfasst werden sämtliche Schenkungen sowie alle erbrechtlichen Zuwendungen und Vermächtnisse ungeachtet von damit verbundenen Auflagen, wobei die Form der Zuwendungen unerheblich ist und in Geld wie auch in Sach- oder Dienstleistungen erfolgen kann.¹⁸

Vorliegen eines
öffentlichen
Aufrufs

Ein öffentlicher Aufruf liegt vor, wenn dieser an einen unbestimmten Personenkreis gerichtet ist. Er kann beispielsweise durch Flugblätter, Plakate, Zeitungsinserate oder Briefe erfolgen.¹⁹ Mit Blick auf die zu schützenden, berechtigten Interessen der Donatoren muss der öffentliche Aufruf nicht zwingend unmittelbar durch die Stiftung vorgenommen werden, sondern liegt auch vor, wenn Dritte (auch unbeauftragt) für die Stiftung handeln.²⁰

3) Möglichkeit der zuverlässigen Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage

Vorliegen
einfacher
Verhältnisse

Neben den oben genannten Voraussetzungen darf die Revision nicht für eine zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage der Stiftung notwendig sein. Dies ist dann gegeben, wenn klare und einfache Verhältnisse vorliegen und somit die Prüfung der Jahresrechnung problemlos, mit gleicher Prüfungsverlässigkeit wie bei Vorliegen einer Revision, durch die Aufsichtsbehörde durchgeführt werden kann.²¹

¹⁶ Vgl. CAVEGN (2008), S. 64.

¹⁷ Vgl. FERRARI-VISCA (2005), S. 7.

¹⁸ Vgl. CAVEGN, (2008), S. 65.

¹⁹ Vgl. FERRARI-VISCA (2005), S. 5.

²⁰ Vgl. CAVEGN (2008), S. 65.

²¹ Vgl. CAVEGN (2008), S. 65 f.

3.3.3 Verfahren der Befreiung

Aufgrund des öffentlich-rechtlichen Verhältnisses zwischen der Stiftung und der Aufsichtsbehörde unterliegt das Befreiungsverfahren den allgemeinen Rechtsgrundsätzen des Verwaltungsrechts.²² Das oberste Stiftungsorgan muss die Befreiung per Gesuch beantragen (Dispositionsmaxime).²³ Die Stiftung trägt die Kosten der Gesuchsbehandlung.²⁴ Der Entscheid der Aufsichtsbehörde über die Befreiung oder Nichtbefreiung folgt nach der pflichtgemässen Ausübung ihres Interesses (Entscheidungsermessen) per Verfügung. Auch wenn die Voraussetzungen von Art. 1 Abs. 1 VO erfüllt sind, besteht keine Verpflichtung der Aufsichtsbehörde, die ersuchende Stiftung von der Revisionsstellenpflicht zu befreien (Kann-Vorschrift).²⁵

Anwendbarkeit
des Verwal-
tungsrechts

Ähnlich der Berücksichtigung von Geschäften zur Bilanzverkürzung²⁶ kann die Aufsichtsbehörde weitere «weiche Faktoren» beim Entscheid zum *opting-out* berücksichtigen, wie beispielsweise die fristgerechte Einreichung der Jahresrechnung in vergangenen Geschäftsjahren, die Übersichtlichkeit des Anhangs und Geschäftsberichts sowie allfällige Beanstandungen in Revisionsberichten aus den Vorjahren.²⁷ Die Stiftungsaufsicht Kanton Basel-Stadt berücksichtigt beispielsweise bei Entscheiden zur Befreiung neben den Voraussetzungen von Art. 83b Abs. 2 ZGB und den in § 6 Abs. 4 der kantonalen Verordnung über die Stiftungsaufsicht vom 3.2.2004 geforderten einfachen finanziellen Verhältnissen auch die Stiftungstätigkeit und den Stiftungszweck.

Mögliche
Entscheidungs-
kriterien

Die Verfügung der Aufsichtsbehörde muss begründet werden, um dem Anspruch auf rechtliches Gehör gemäss Art. 29 Abs. 2 BV zu genügen.²⁸ Erlässt die Aufsichtsbehörde eine Befreiungsverfügung, so erlaubt diese der Stiftung ihre gesetzliche Revisionsstelle abzusetzen bzw. auf die Bezeichnung einer gesetzlichen Revisionsstelle zu verzichten. Eine Verpflichtung dazu besteht jedoch nicht.²⁹ Zu beachten ist, dass die Stiftung nicht von der Pflicht zur Buchführung (Art. 83a ZGB) befreit wird. Diese besteht gemäss Art. 1 Abs. 3 VO weiter.

Anspruch auf
rechtliches
Gehör

22 Vgl. CAVEGN (2008), S. 66.

23 Vgl. CAVEGN (2008), S. 66; SPRECHER (2006), N 102.

24 Vgl. CAVEGN (2008), S. 68.

25 Vgl. CAVEGN (2008), S. 67 f.; SPRECHER (2006), N 103.

26 Siehe hierzu den Hinweis unter 3.3.2 unter 1).

27 Vgl. ZÖBELI/NEUBERT (2009), S. 54.

28 Vgl. CAVEGN (2008), S. 67 f.

29 Vgl. SPRECHER (2006), N 103.

3.3.4 Kritische Betrachtung

Revisions-
befreiung
bei kleinen
Stiftungen

Die Befreiung von der Pflicht zur Ernennung einer Revisionsstelle erlaubt Kleinststiftungen einerseits, die geringen Erträge nicht mit Aufwand für die Revisionstätigkeit belasten zu müssen, birgt andererseits aber auch Risiken. Die Möglichkeit der Befreiung ist im Kontext der Systematik im Gesellschaftsrecht richtig, wird doch seit der Neuregelung der Revisionsstelle primär auf die Grösse eines Unternehmens als Kriterium abgestellt.³⁰ Ein genereller Zwang zur Ernennung einer Revisionsstelle ist nicht mehr vorgesehen. So erlaubt beispielsweise Art. 727a Abs. 2 OR sogar einer Aktiengesellschaft auf die eingeschränkte Revision zu verzichten, wenn diese nicht mehr als zehn Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt hat. Weiter stellt die Revision gerade für kleinere Stiftungen einen unverhältnismässig hohen Aufwand im Vergleich zum Ertrag dar. In den Beratungen des Nationalrates zur parlamentarischen Initiative Schiesser Fritz/Revision des Stiftungsrechts wurde wiederholt darauf hingewiesen, dass eine Vielzahl von Kleinststiftungen existieren, die teils Erträge von unter CHF 100 ausweisen.³¹ Bei solchen Kleinststiftungen ist es nachvollziehbar, dass die Ernennung einer Revisionsstelle und die damit verbundenen, vielfach höheren Kosten als unverhältnismässig angesehen werden. Bei genauerer Betrachtung hingegen ist es fraglich, inwiefern Stiftungen mit derart geringen Erträgen überhaupt funktionsfähig sein sollen und der Stiftungszweck erfüllt werden kann. Müssten solche Stiftungen nicht eher aufgrund der Unerreichbarkeit des Zweckes umgestaltet werden, beispielweise durch Fusion mit einer Stiftung mit gleichartigem Zweck oder durch Übertragung des Stiftungsvermögens in eine Dachstiftung?³²

Revision als
Ersatz der
Kontrolle
durch andere

Argumente gegen die Befreiung von der Revisionspflicht ergeben sich weiter aus dem Umstand, dass eine Stiftung im Gegensatz zu einem Unternehmen mit Gesellschaftern, die sich in die Willensbildung der Gesellschaft einbringen können, ein verselbständigtes Vermögen ist, welches der Kontrolle des Stifters entzogen ist.³³ Während bei einer revisionsbefreiten Aktiengesellschaft eine gegenseitige Kontrolle des Verwaltungsrates und der Generalversammlung (*checks and balances*) besteht, gibt es bei der revisionsbefreiten Stiftung neben dem obersten Stiftungsorgan (Stiftungsrat) kein weiteres Organ. Das führt zwangsläufig zur Notwendigkeit einer verstärkten Mitwirkung der Aufsichtsbehörde. Liegt keine Befreiung von der Revisionspflicht vor, so findet die Kontrolle nicht unmittelbar durch die Aufsichtsbehörde statt, sondern wird durch die Revisionsstelle vorgenommen. Die Aufsichtsbehörde ist auf den Bericht der Revisionsstelle angewiesen und ergreift gestützt darauf Massnahmen. Bei revisionsbefreiten Stiftungen

30 Vgl. SPRECHER (2006), N 124.

31 Vgl. AmtlBull NR 2004, S. 1169 ff.

32 Vgl. dazu EGGER (2008).

33 Vgl. AmtlBull NR 2004, S. 1173.

fehlen der Aufsichtsbehörde diese Hilfestellungen und es fragt sich, wie diese ihre Funktion trotz beschränkten personellen Ressourcen wahrnehmen kann.

Des Weiteren wurde in den Beratungen ausgeführt, dass gerade bei kleineren Stiftungen eine erhöhte Gefahr einer laschen Revision besteht.³⁴ Eine geordnete und saubere Revision nützt schliesslich vor allem der Stiftung selber, indem die Glaubwürdigkeit der Stiftung gegenüber der Aufsichtsbehörde und den Stiftern erhöht wird.

3.4 Anwendung aktienrechtlicher Vorschriften zur Revisionsstelle

Nach Art. 83b Abs. 3 ZGB sind, soweit für Stiftungen keine besonderen Vorschriften bestehen, die Vorschriften des OR zur Revisionsstelle bei Aktiengesellschaften entsprechend anwendbar. Der Passus «entsprechend anwendbar» stellt dabei klar, dass nur eine sinngemässe, analoge Anwendung in Frage kommt. Keine Analogie findet bei abschliessend gesetzlichen Regelungen des Stiftungsrechts bzw. bei Vorbehalten zu speziellen, abschliessenden Normen statt, oder wenn die stiftungsrechtliche Eigenart eine solche Anwendung ausschliesst.³⁵

Entsprechende
Anwendung der
AG-Vorschriften

Gemäss Botschaft umfasst die Verweisung von Art. 83b Abs. 3 ZGB nur die aktienrechtlichen Bestimmungen zur Revision im engeren Sinn.³⁶ Damit finden weitere Bestimmungen zu Revisionsfragen, wie beispielsweise die Haftung der Revisionsstelle nach Art. 755 OR keine Anwendung.³⁷ Die dynamische Verweisungsnorm umfasst im Ergebnis die Art der Revision, d.h. ordentlich oder eingeschränkt (Art. 727 und 727a Abs. 1 OR), die fachlichen Anforderungen an die Revisionsstelle (Art. 727b und 727c OR), die Unabhängigkeit der Revisionsstelle (Art. 728 und 729 OR) und ihre Aufgaben (Art. 728a, 728b, 728c, 729a, 729b und 729c OR) sowie die gemeinsamen Bestimmungen (Art. 730 ff. OR).³⁸

3.4.1 Art der Revision

1) Ordentliche Revision

Gesellschaften, die zwei der Grössen Bilanzsumme von CHF 10 Mio., Umsatzerlös von CHF 20 Mio. und 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren überschreiten, müssen gemäss Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR ihre Jahresrechnung und gegebenenfalls ihre Konzernrechnung ordentlich prüfen lassen. Diese Bestimmung findet grundsätzlich auch auf Stif-

Anwendung der
Grössenkriterien

³⁴ Vgl. AmtlBull NR 2004, S. 1173.

³⁵ Vgl. CAVEGN (2008), S. 31.

³⁶ BBl 2004 4054.

³⁷ BBl 2004 4054.

³⁸ Vgl. CAVEGN (2008), S. 35.

tungen Anwendung. Die genannten Voraussetzungen führen jedoch im Ergebnis dazu, dass eine ordentliche Revision gestützt auf Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR in den meisten Fällen unterbleibt. Eine Bilanzsumme von CHF 10 Mio. dürfte mit Ausnahme von kleineren Stiftungen öfters vorliegen, wohingegen ein Umsatzerlös von CHF 20 Mio. bei nicht operativ tätigen Stiftungen ein Stiftungskapital von CHF 400 bis 500 Mio. bedingen würde. Ebenso ist das Erfordernis von 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt eindeutig auf die Rechtsform der Aktiengesellschaft ausgerichtet.

Es stellt sich die Frage, ob diese Kriterien unverändert bei Stiftungen gelten sollen oder durch Auslegung nicht rechtsformspezifische Kriterien wie beispielsweise die Höhe des Dotationskapitals oder das Spendenvolumen anstelle der Bilanzsumme resp. des Umsatzerlöses zum Tragen kommen sollen.³⁹

Ordentliche
Revision bei
einer Vielzahl
von Spendern?

Der Zweck von Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR besteht im Schutz anderer Wirtschaftsteilnehmer wie beispielsweise Arbeitnehmern, Lieferanten und Abnehmern und soll deren Vertrauen in die Gesellschaft resp. jene vor Schädigungen bei einem Zusammenbruch bewahren.⁴⁰ Daher unterstehen Gesellschaften, welche «*ein erhebliches wirtschaftliches und rechtliches Beziehungsgeflecht zu Arbeitnehmern, Lieferanten und Abnehmern etc. aufweisen*»⁴¹ der qualifizierten Revision von Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass Stiftungen, welche über viele Spender verfügen oder ein erhebliches Spendenvolumen haben, nicht ohne Weiteres ein umfassendes Beziehungsgeflecht aufweisen und somit vom Schutzzweck von Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR nicht umfasst werden.⁴² Des Weiteren hat auch der Gesetzgeber beim *opting-up* gemäss Art. 83b Abs. 4 ZGB auf ein Abstellen auf die Spendenhöhe oder die Anzahl der Spender verzichtet und lässt die Aufsichtsbehörde die ordentliche Revision nur anordnen, wenn dies zur Beurteilung der finanziellen Lage der Stiftung notwendig ist.⁴³ Sachlich richtig wäre die Festlegung von Schwellenwerten durch den Gesetzgeber, um sicherzustellen, dass die ordentliche Revision von wirtschaftlich bedeutenden Stiftungen nach einheitlichen Kriterien erfolgt.

Ebenfalls müssen Publikumsgesellschaften ihre Jahresrechnung und gegebenenfalls ihre Konzernrechnung durch eine Revisionsstelle ordentlich prüfen lassen (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 1 OR). Unter Publikumsgesellschaften im Sinne dieser Norm fallen Gesellschaften, die Beteiligungspapiere an einer Börse kotiert haben (lit. a), Anleiheobligationen ausstehend haben (lit. b) oder mindestens 20 Prozent der Aktiven oder des Umsatzes zur Konzernrechnung einer Gesellschaft nach lit. a oder b beitragen (lit. c). Kraft Verweis durch Art. 83b Abs. 3 ZGB findet die Regelung von Art. 727 OR entsprechende Anwendung bei Stiftungen.

39 Vgl. CAVEGN (2008), S. 49.

40 Vgl. BÖCKLI (2007), N 14.

41 Vgl. CAVEGN (2008), S. 49.

42 Vgl. CAVEGN (2008), S. 50.

43 Vgl. CAVEGN (2008), S. 50.

Dies gilt jedoch nur bei Art. 727 Abs. 1 Ziff. 1 lit. b und c OR. Die Anwendung entfällt beim Erfordernis der Beteiligungspapiere (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 1 lit. a OR), da aufgrund der anstaltlichen Organisation der Stiftung keine Beteiligten vorhanden sind.⁴⁴

Eine ordentliche Revision ist schliesslich auch bei Gesellschaften vorgesehen, die eine konsolidierte Konzernrechnung erstellen müssen (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 3 OR). Diese Norm findet grundsätzlich auch auf Stiftungen Anwendung. Sie betrifft aber nur solche Stiftungen, die ein Gewerbe nach kaufmännisch geführter Art betreiben (sog. Unternehmensstiftungen). Hierfür spricht der Verweis von Art. 83a Abs. 2 ZGB, welcher die Vorschriften des OR über die Rechnungslegung für Stiftungen, welche ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe betreiben, für anwendbar erklärt. Darunter fällt gemäss Art. 663e OR auch die Pflicht zur Erstellung einer Konzernrechnung.⁴⁵

Revision der
konsolidierten
Konzern-
rechnung

2) Eingeschränkte Revision

Sind die Voraussetzungen für eine ordentliche Revision nicht gegeben, so muss gemäss Art. 727a Abs. 1 OR die Gesellschaft ihre Jahresrechnung eingeschränkt prüfen lassen. Keine Anwendung erlangt das *opting-out* gemäss Abs. 2 bei Stiftungen. In der Praxis dürfte der Grossteil der Stiftungen der eingeschränkten Revision unterliegen.⁴⁶

3.4.2 Fachliche Anforderungen an die Revisionsstelle

1) Allgemeines

Im alten Recht gab es für die Stiftungen keine Revisionspflicht. Die Wahl einer Revisionsstelle war freigestellt und diese konnte auch durch einen ehrenamtlichen Revisor besetzt werden. Mit Inkrafttreten des neuen Revisionsrechts wurde die Möglichkeit der ehrenamtlichen Revision für nicht revisionsbefreite Stiftungen abgeschafft.⁴⁷

Keine ehren-
amtliche
Revision mehr

⁴⁴ Vgl. CAVEGN (2008), S. 47.

⁴⁵ Vgl. CAVEGN (2008), S. 54 f.

⁴⁶ Gemäss Auskunft der Zentralschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht (ZBSA) werden von 330 unter ihrer Aufsicht stehenden gemeinnützigen Stiftungen in den Konkordatskantonen Luzern, Uri, Schwyz, Obwalden, Nidwalden und Zug 83 Prozent eingeschränkt revidiert. Entsprechende Anfragen beim Amt für Stiftungen und berufliche Vorsorge Kanton Basel-Landschaft und der Aufsichtsbehörde BVG und Stiftungsaufsicht Kanton Basel-Stadt ergaben jeweils einen Anteil der eingeschränkt revidierten Stiftungen von über 87 Prozent.

⁴⁷ Vgl. SPRECHER (2006), S. 106.

Zugelassener
Revisions-
experte

2) *Ordentliche Revision*

Die gemäss Art. 83b Abs. 3 ZGB i.V.m. Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR oder aufgrund eines *opting-up* gestützt auf Art. 83b Abs. 4 ZGB der ordentlichen Revision unterliegenden Stiftungen müssen als Revisionsstelle einen zugelassenen Revisionsexperten gemäss den Vorschriften des Revisionsaufsichtsgesetzes vom 16.12.2005 (nachfolgend RAG) bezeichnen. Das hat zur Folge, dass Prüfungen, die nach den gesetzlichen Vorschriften durch einen zugelassenen Revisor vorzunehmen sind, ebenfalls von einem zugelassenen Revisionsexperten durchgeführt werden müssen. Die Voraussetzungen für die Zulassung als Revisionsexperte ergeben sich aus Art. 4 RAG. Danach müssen die Kriterien des unbescholtenen Leumunds, der Ausbildung nach Art. 4 Abs. 2 RAG und der Fachpraxis (bis zu 12 Jahren, Dauer abhängig von der Ausbildung) erfüllt sein.

Der zugelassene Revisionsexperte dürfte bei der ordentlichen Revision von Stiftungen in den meisten Fällen den Anforderungen an die Revisionsstelle genügen.⁴⁸

3) *Eingeschränkte Revision*

Die Stiftungen, die zur eingeschränkten Revision verpflichtet sind, müssen gemäss Art. 727c OR als Revisionsstelle einen zugelassenen Revisor nach den Vorschriften des RAG bezeichnen. Die Anforderungen an den zugelassenen Revisor sind gemäss Art. 5 RAG ein unbescholtener Leumund, eine Ausbildung gemäss Art. 4 Abs. 2 RAG sowie der Nachweis einer einjährigen Fachpraxis.

48 Die Stiftungen, welche die Voraussetzungen der ausstehenden Anleiheobligationen oder 20 Prozent der Aktiven oder des Umsatzes zur Konzernrechnung erfüllen, müssen gemäss Art. 727b Abs. 1 OR zwingend als Revisionsstelle ein staatlich beaufsichtigtes Revisionsunternehmen nach RAG bezeichnen. Dies bedeutet, dass sämtliche Prüfungen, die nach den gesetzlichen Vorschriften durch einen zugelassenen Revisor oder einen zugelassenen Revisionsexperten vorzunehmen sind, durch ein staatlich beaufsichtigtes Revisionsunternehmen durchgeführt werden müssen. Die Anforderungen an das staatlich beaufsichtigte Revisionsunternehmen finden sich in Art. 9 RAG. Das prüfende Unternehmen muss erstens die Voraussetzungen für die Zulassung als Revisionsexperten erfüllen. Dies setzt gemäss Art. 6 Abs. 1 lit. a RAG voraus, dass die Mehrheit der Mitglieder seines obersten Leitungs- und Geschäftsführungsorgans, mindestens ein Fünftel der Personen, welche an der Erbringung der Revisionsdienstleistungen beteiligt sind und alle Personen, welche Revisionsdienstleistungen leiten, über die entsprechende Zulassung verfügen und die Führungsstruktur eine genügende Überwachung der einzelnen Mandate gewährleistet. Des Weiteren muss das Revisionsunternehmen gewährleisten, dass die gesetzlichen Vorschriften eingehalten werden und eine genügende Versicherung für die Haftungsrisiken vorliegt.

3.4.3 Unabhängigkeit der Revisionsstelle

1) Ordentliche Revision

Die Vorschriften zur Unabhängigkeit der Revisionsstelle bei der ordentlichen Revision werden in Art. 728 OR statuiert. Nach Art. 728 Abs. 1 OR muss die Revisionsstelle unabhängig sein und soll sich ihr Prüfungsurteil objektiv bilden. Die Unabhängigkeit darf weder tatsächlich (sog. *independence in fact*) noch dem Anschein nach (sog. *independence in appearance*) beeinträchtigt sein. Dem äusseren, objektiven Erscheinen kommt zentrale Bedeutung zu, da der einwandfreie Abschluss einer subjektiv unabhängigen Revisionsstelle für Drittparteien wertlos ist, wenn der Eindruck entsteht, dass die Glaubwürdigkeit der Revision durch Gegebenheiten beeinträchtigt wird, die den Anschein einer mangelnden Unabhängigkeit der Revisionsstelle begründen. Die Beurteilung erfolgt dabei nach dem Massstab eines Durchschnittsmenschen.⁴⁹

**Grundsatz der
Unabhängigkeit**

Nachfolgend werden in Art. 728 Abs. 2 OR in einer nicht abschliessenden Aufzählung Tatbestände, zwecks Konkretisierung des Grundsatzes der Unabhängigkeit dem Anschein nach, aufgezählt. Art. 728 Abs. 2 Ziff. 1 OR verwehrt dabei die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat oder in einer anderen Entscheidungsinstanz und verbietet arbeitsrechtliche Verhältnisse zur Gesellschaft. Die entsprechende Anwendung auf die Stiftung hat zur Folge, dass ein Revisor nicht gleichzeitig im obersten Stiftungsorgan sein darf. Der Begriff einer «anderen Entscheidungsfunktion» ist weder im Gesetz noch in den Materialien genau umschrieben. In der Literatur werden darunter alle Entscheidungsträger subsumiert, die in Organpositionen mit abschlussrelevanten Entscheidungskompetenzen sitzen.⁵⁰ Der Begriff des «Arbeitsverhältnisses» umfasst sämtliche Arbeitsverhältnisse unter Einschluss aller Stufen.⁵¹

**Anforderungen
des Art. 728
Abs. 2 OR**

Art. 728 Abs. 2 Ziff. 2 OR untersagt der Revisionsstelle jegliche direkte oder bedeutende indirekte Beteiligung am Aktienkapital der zu prüfenden Gesellschaft oder eine wesentliche Schuld oder Forderung gegenüber dieser. Aufgrund der fehlenden Beteiligungsmöglichkeit an einer Stiftung muss der Begriff so verstanden werden, dass der Revisor nicht direkt oder indirekt Destinatär der Stiftung sein darf.⁵² Diese Auslegung ergibt sich auch aus den infolge der Stiftungsrevi-

49 BBl 2004 4018.

50 Vgl. BÖCKLI (2007), N 585; vgl. auch CAVEGN (2008), S. 104, der für eine weite Auslegung plädiert um jeglichen äusseren Anschein der Abhängigkeit zu unterbinden. Dabei soll es den Revisoren untersagt sein, jegliche Position innerhalb der Stiftung wahrzunehmen, mit welcher für die Stiftung interne und externe Entscheidungen getroffen werden könnten. Dies umfasst seiner Meinung nach auch mittelbare Entscheidungskompetenzen, wie beispielsweise Kompetenzen betreffend Wahlen. Im Ergebnis soll der Revisor somit keine anderen Organaufgaben als die der Prüfung wahrnehmen.

51 Vgl. CAVEGN (2008), S. 104.

52 Vgl. CAVEGN (2008), S. 105.

sion Schiesser beschlossenen Änderungen.⁵³ Bei den Leistungen soll es sich nicht um lediglich marginale Leistungen der Stiftung handeln, da sich ansonsten bei einem weiten, offenen Destinatärenkreis keine Revisoren finden lassen würden.⁵⁴ Zum Begriff der wesentlichen Forderung oder Schuld sagen weder das Gesetz noch die Materialien etwas. Gemäss den Richtlinien der Treuhand-Kammer zur Unabhängigkeit 2007 sind jegliche Darlehen, Kredite oder ähnliche Transaktionen zwischen dem Revisionsunternehmen und dem der Prüfung unterliegenden Unternehmen mit der Unabhängigkeit nicht vereinbar.⁵⁵

Gemäss Art. 728 Abs. 2 Ziff. 3 OR darf keine enge Beziehung des leitenden Prüfers zu einem Mitglied des Verwaltungsrats, zu einer anderen Person mit Entscheidungsfunktion oder zu einem bedeutenden Aktionär bestehen. Die Anwendung dieser Bestimmung auf die Verhältnisse der Stiftung hat zur Folge, dass keine enge Beziehung des leitenden Prüfers zu einem Mitglied des obersten Stiftungsorgans, zu weiteren Organmitgliedern, zu Personen, welche Managementaufgaben innehaben oder zu bedeutenden Destinatären bestehen darf.⁵⁶ Die Beurteilung einer engen Beziehung erfolgt durch einen Dritten auf Grund der allgemeinen Lebenserfahrung.⁵⁷

Art. 728 Abs. 2 Ziff. 4 OR untersagt die Mitwirkung bei der Buchführung sowie das Erbringen anderer Dienstleistungen, durch die das Risiko entsteht, als Revisionsstelle eigene Arbeiten überprüfen zu müssen. Mit dieser Norm ist der Revisionsstelle im revidierten Recht bei der ordentlichen Revision neu die gleichzeitige Erbringung sowohl von Buchführungs- wie auch Revisionsdienstleistungen verwehrt. Dies ist selbst dann ausgeschlossen, wenn zwischen den beiden Abteilungen eine konsequente personelle Trennung (sog. *chinese wall*) garantiert würde.⁵⁸ Diese Bestimmung stellt einen erheblichen Unterschied zur eingeschränkten Revision dar, bei welcher unter gewissen Umständen eine beidseitige Mitwirkung möglich ist (Art. 729 Abs. 2 OR). Zusätzlich dürfen auch keine Beratungsmandate bestehen, welche eine Auswirkung auf die Jahresrechnung haben könnten.⁵⁹

Gemäss Art. 728 Abs. 2 Ziff. 5 OR ist die Übernahme eines Auftrags, der zur wirtschaftlichen Abhängigkeit führt, mit der Unabhängigkeit nicht vereinbar. Die Bestimmung soll das sog. Klumpenrisiko verhindern, indem sie die Übernahme von Aufträgen, welche die wirtschaftliche Abhängigkeit des Prüfers zur

53 BBl 2003 8182.

54 Vgl. CAVEGN (2008), S. 105.

55 Vgl. RICHTLINIEN ZUR UNABHÄNGIGKEIT (2007), Art. 27 S. 16.

56 Vgl. CAVEGN (2008), S. 106.

57 BBl 2004 4021.

58 Vgl. CAVEGN (2008), S. 107.

59 Vgl. HANDSCHIN/TRUNIGER (2006), § 15 N 35.

prüfenden Gesellschaft zur Folge hat, untersagt.⁶⁰ Bei staatlich beaufsichtigten Revisionsunternehmen dürfen gemäss Art. 11 Abs. 1 lit. a RAG die jährlichen Honorare aus Revisions- und anderen Dienstleistungen für eine einzelne Gesellschaft resp. den Konzern 10 Prozent ihrer gesamten Honorarsumme nicht übersteigen. Eine starre Bestimmung ist nicht ohne weiteres auf die weiteren Revisoren anwendbar, «vielmehr ist von Fall zu Fall zu prüfen, ob die Höhe des Anteils der aus einem Revisionsmandat fliessenden Honorareinnahmen die Unabhängigkeit der Revisionsstelle beeinträchtigt».⁶¹

Art. 728 Abs. 2 Ziff. 6 OR untersagt den Abschluss eines Vertrags zu nicht marktconformen Bedingungen oder eines Vertrags, der ein Interesse der Revisionsstelle am Prüfergebnis begründet. Diese Norm umfasst unter anderem erfolgsabhängige Honorare, zinsvergünstigte Darlehen oder marktunübliche Rabatte.⁶² Des Weiteren ist die vertragliche Zusicherung einer Funktion in der Stiftung untersagt.⁶³

Schliesslich verbietet Art. 728 Abs. 2 Ziff. 7 OR die Annahme von wertvollen Geschenken oder von besonderen Vorteilen. Nicht umfasst werden Höflichkeitsgeschenke von geringem Wert.⁶⁴ Diese dürfen gemäss Art. 46 der Richtlinie der Treuhänder-Kammer zur Unabhängigkeit (2007) den üblichen Rahmen der Aufmerksamkeit nicht übersteigen.⁶⁵

2) Eingeschränkte Revision

Aufgrund der gleichen Zielsetzung wie bei der ordentlichen Revision bilden die in Art. 728 Abs. 2 OR aufgeführten Tatbestände eine Leitlinie bei der eingeschränkten Revision.⁶⁶ Art. 729 Abs. 2 OR relativiert jedoch die Vorschrift von Art. 728 Abs. 2 Ziff. 4 OR, wonach bei der ordentlichen Revision keine Mitwirkung bei der Buchführung und gleichzeitiges Erbringen anderer Dienstleistungen erlaubt ist, wenn dadurch das Risiko entsteht, als Revisionsstelle eigene Arbeiten überprüfen zu müssen. Bei der eingeschränkten Revision ist diese mehrspurige Tätigkeit ausdrücklich erlaubt. Es muss jedoch sichergestellt werden, dass bei einem allfälligen Risiko einer Selbstprüfung eine geeignete personelle und organisatorische

Mitwirkung bei
eingeschränkter
Revision
zulässig

60 Vgl. CAVEGN (2008), S. 108.

61 Vgl. BGE 131 III 44; BÖCKLI, Revisionsstelle und Abschlussprüfung, N 591, der die Unabhängigkeit in nahezu allen vorstellbaren Fällen bei einem Honoraranteil von 20 Prozent der gesamten Honorareinnahmen beeinträchtigt sieht.

62 Zur Problematik der pro bono-Tätigkeit siehe auch die kritische Anmerkung von FELLMANN in diesem Band, S. 186.

63 Vgl. BBl 2004 4019.

64 BBl 2004 4020.

65 Vgl. RICHTLINIEN ZUR UNABHÄNGIGKEIT (2007), Art. 46 S. 30.

66 BBl 2004 4026.

Trennung vorgenommen wird, um eine verlässliche Prüfung zu garantieren.⁶⁷ Der Begriff der Mitwirkung macht deutlich, dass eine vollständige Abtretung der Buchführung an die Revisionsstelle nicht im Sinne des Gesetzgebers ist.⁶⁸ Im Lichte von Art. 83a ZGB, welcher die Buchführung dem obersten Stiftungsorgan überträgt, kann die Revisionsstelle einzig eine funktionsunterstützende Rolle übernehmen.⁶⁹

3.4.4 Aufgaben der Revisionsstelle

1) Ordentliche Revision

a) Gegenstand und Umfang der Prüfung

Einhaltung
von Gesetz
und Statuten

Gemäss Art. 728a Abs. 1 OR prüft die Revisionsstelle, ob die Jahresrechnung und gegebenenfalls die Konzernrechnung den gesetzlichen Vorschriften, den Statuten und dem gewählten Regelwerk entsprechen. Die Rechtsstruktur der Stiftung hat zur Folge, dass Art. 728a Abs. 1 OR leicht abgewandelt angewendet werden muss. Neben der Stiftungsurkunde müssen auch die Reglemente beachtet werden, weil mit Ausnahme des Stiftungserrichtungswillens, der Bezeichnung des zu widmenden Vermögens und des Stiftungszwecks (*essentialia negotii*)⁷⁰ alles Weitere einer Regelung in den Reglementen offensteht.⁷¹ Unter die gesetzlichen Vorschriften fallen einerseits diejenigen des 32. Titels über die kaufmännische Buchführung (Art. 957 ff. OR) bei den gewöhnlichen Stiftungen und andererseits die aktienrechtlichen Buchführungsvorschriften (Art. 662 ff. OR) bei den Stiftungen, die ein kaufmännisches Gewerbe betreiben.⁷²

Prüfung der
Gewinn-
verwendung

Nach Art. 728a Abs. 2 OR hat die Revisionsstelle zu überprüfen, ob der Antrag des Verwaltungsrates an die Generalversammlung über die Verwendung des Bilanzgewinnes den gesetzlichen Vorschriften und Statuten entspricht. Diese Bestimmung findet insofern Anwendung, als auch bei einer Stiftung die Verwendung des Gewinnes überprüft werden muss. Jedoch unterbleibt ein eigentlicher Gewinnantrag an die Generalversammlung aufgrund der anstaltlichen Organisation der Stiftung.⁷³

67 BBl 2004 4026; kritisch dazu VON BÜREN/STOFFEL/WEBER (2007), N 774, welche in Abs. 2 ein Systembruch sehen, u.a. weil die Vereinbarkeit mit der Anscheinsunabhängigkeit nicht möglich ist und bei einer organisatorischen und personellen Trennung die gemäss Botschaft geforderten Synergien nicht nutzbar sind.

68 Vgl. BÖCKLI (2007), N 497.

69 Vgl. CAVEGN (2008), S. 110 f.

70 Zum zwingenden Inhalt der Errichtungsurkunde statt vieler vgl. BK-RIEMER (1975), Art. 80 N 19 ff.

71 Vgl. CAVEGN (2008), S. 112.

72 Vgl. CAVEGN (2008), S. 112 f.

73 Vgl. CAVEGN (2008), S. 113.

Nicht in den Bereich der Revision fällt gemäss Art. 728a Abs. 3 OR die Überprüfung der Geschäftsführung des Verwaltungsrates resp. bei analoger Anwendung auf das Stiftungsrecht die Geschäftsführung des obersten Stiftungsorgans. Diese Kontrolle erfolgt durch die Aufsichtsbehörde (Art. 84 Abs. 2 ZGB).

Die ordentliche Revision knüpft an die Revision nach bisherigem Recht an, insbesondere in Bezug auf die Prüfungsmethodik und das Prüfungsurteil. Sie wird nach den Prüfungsstandards der Treuhand-Kammer (PS) oder nach anderen international anerkannten Prüfungsstandards durchgeführt. Die Prüfungsstandards sind in unterschiedliche Kategorien unterteilt und sehr detailliert geregelt. Besondere stiftungsspezifische Vorschriften sind jedoch keine enthalten. Die Prüfung muss daher nach den Normen des Aktienrechts erfolgen, was aber oftmals problematisch ist aufgrund der unterschiedlichen Vermögensstruktur sowie der operativen Ausrichtung der Aktiengesellschaft. Dies führt dazu, dass viele Bestimmungen nicht anwendbar sind.

**Anwendung
von Prüfungs-
standards**

Die Revisionsstelle führt ihre Prüfung so durch, dass wesentliche Fehlansagen in der Jahresrechnung mit angemessener Sicherheit erkannt werden. Die Bestimmungen zur Durchführung der Abschlussprüfung legen nur Zielsetzungen fest, d.h. sie sind auslegungsbedürftig und vermitteln kein für alle denkbaren Problemstellungen geeignetes Prüfungsprogramm. Strukturell können drei Etappen der Revision unterschieden werden. Dabei ist jede Prüfungsphase mit den anderen verknüpft, wird teilweise zeitgleich durchgeführt und wirkt wie ein einheitlicher Prozess. Die Planung der Revision kann sich bis zum Zeitpunkt der Berichterstattung erstrecken. Die analytischen Prüfungen werden in jeder Prüfungsphase angewendet.

Prüfungsziel

b) Planung der Revision

Ausgangslage der Prüfung ist die Planung, schwergewichtig in der Identifikation und Beurteilung der Risiken. Die Prüfungsplanung stellt einen wesentlichen Bestandteil der Prüfung dar. Die Planung kann 10 bis 30 Prozent der ganzen Revision ausmachen. Der Prüfer muss sich immer vor Augen halten, dass es sich bei der Prüfung um einen Prozess handelt, welcher laufend an neue Erkenntnisse anzupassen ist. Das heisst, dass der Revisor die Planungsphase nicht abschliesst. Es wird während der ganzen Revision geplant.

**Prüfungs-
planung als
wesentlicher
Bestandteil**

Der Prüfer beurteilt die Risiken einer Stiftung, die zu einer Fehlansage in der Jahresrechnung führen könnten. Schätzt er dieses Risiko als hoch ein, muss der Abschlussprüfer den Prüfungsumfang und die Prüfungstiefe ausdehnen.

In der Folge werden die Prüfungsstrategie und die konkreten Prüfungshandlungen festgelegt.

c) Durchführung der Revision

Unterschieden wird zwischen verfahrens- und ergebnisorientierten Prüfungshandlungen. Die Systemprüfung und die analytischen Prüfungshandlungen bieten die Möglichkeit, globale Abstimmungen sehr effizient vorzunehmen, liefern

**Verfahrens- vs.
ergebnisorientierte
Prüfungshandlungen**

aber oft keine prüferische Sicherheit in Bezug auf Einzelnachweise spezifischer Geschäftsvorfälle.

Im Gegensatz dazu gewährleisten die Detailprüfungen von Einzelbelegen zwar eine hohe Prüfungssicherheit, erweisen sich aber bei der Prüfung grosser Volumen als sehr zeitintensiv und wenig effizient.

Die Auswahl des angemessenen Verfahrens ist eine Frage des professionellen Ermessens des Prüfers unter den jeweiligen Umständen (PS 530, Ziff. 23).

**Prüfung des
Internen
Kontrollsystems**

ca) Systemprüfung (verfahrensorientierte Prüfung)

Gegenstand der verfahrensorientierten Prüfungshandlungen ist die Ablauforganisation sowie das Kontrollsystem in der Stiftung (PS 400, Ziff. 30). Die Revisionsstelle überprüft, wie die Stiftung die Kontrolle über die Vermögenswerte und die Verlässlichkeit der Zahlen sicherstellt.

Dabei werden der Aufbau und das Funktionieren der internen Kontrollen geprüft und die Mitarbeiter über die Abläufe des Geschäftes befragt. Wenn das System genügend Kontrollen aufweist und dadurch fehlerfrei funktioniert bzw. Fehler selbständig durch die Stiftung aufgedeckt werden und dies durch eine Einhalteprüfung bestätigt wird, kann sich der Revisor auf das Funktionieren und die Wirksamkeit des geprüften Systems verlassen und sich folglich auf Einzelprüfungen beschränken (PS 400). Somit ist es für die Stiftung bedeutend, dass das System eine korrekte Jahresrechnung dokumentiert. Dies führt im Ergebnis zu einer einfacheren Revision, da das System nur einmal geprüft werden muss und danach weniger Stichproben erfolgen können. Im Umkehrschluss müssen die Einzelprüfungen intensiviert werden, je weniger verlässlich die Zahlen wirken.

**Kennzahlen-
analyse als
analytische
Prüfung**

cb) Analytische Prüfung

Analytische Prüfungshandlungen sind Verfahren zur Erlangung von Prüfungsnachweisen, bestehend aus der Analyse wesentlicher Kennzahlen und Trends, einschliesslich der Untersuchung von Veränderungen und Relationen, die von anderen relevanten Informationen oder von prognostizierten Beträgen abweichen (PS 520). Dies umfasst beispielsweise Vorperiodenzahlen und voraussichtliche Budgets.

Der Abschlussprüfer wendet analytische Prüfungshandlungen in den Phasen der Planung sowie der Durchführung der Revision an.

Gestützt auf die Ergebnisse seiner Bilanz- und Erfolgsrechnungsanalyse definiert der Revisor, welche Prüffelder verfahrensorientiert, abgestützt auf die interne Kontrolle, und welche ergebnisorientiert, d.h. analytisch sowie auf Grund von Detailprüfungen, geprüft werden sollen.

**Prüfung in
Stichproben**

cc) Detailprüfung (ergebnisorientierte Prüfungen)

Einzelprüfungen als Einsichtnahme, Beobachtung, Befragung, Bestätigung oder Berechnung werden stichprobenweise durchgeführt.

Es können statistische (Zufallsstichproben) oder nicht-statistische (Urteilsstichproben, nach einer bewussten, bestimmten Auswahl) Stichproben Anwen-

dung finden. Auf diese Weise werden Elemente untersucht, die entweder eine Grösse wesentlich übersteigen (z.B. einen bestimmten Betrag) oder verdächtig sind. Die Wesentlichkeit ist von der Grösse des Postens oder des Fehlers abhängig, die sich nach den besonderen Umständen des Weglassens oder der fehlerhaften Darstellung ergibt.

Der Entscheid über den statistischen oder nicht-statistischen Ansatz beim Stichprobenverfahren hängt davon ab, welches nach Ermessen des Prüfers der effizienteste Weg ist, um unter den jeweiligen Umständen hinreichende und angemessene Prüfungsnachweise zu erlangen. Bei der Anwendung kann der Stichprobenumfang entweder nach der Wahrscheinlichkeitstheorie oder nach professionellem Ermessen festgelegt werden. Das Verfahren der Stichprobenauswahl, namentlich das statistische, steht im PS im Vordergrund, da es in der Regel für bessere Sicherheit sorgt.

Der Prüfer kann sich dafür entscheiden, Elemente ab einem bestimmten Betrag zu untersuchen, um so einen möglichst grossen Teil des Gesamtbetrags eines Abschlussaldos oder einer Art von Transaktionen zu prüfen. So können zum Beispiel 20 Prozent der Elemente einer Grundgesamtheit 90 Prozent des Wertes eines Abschlussaldos ausmachen. Der Abschlussprüfer kann sich dafür entscheiden, eine Stichprobe aus diesen Elementen zu untersuchen. Er wird die Resultate dieser Stichprobe auswerten und eine separate Schlussfolgerung für die 90 Prozent des Wertes ziehen (während er aus den restlichen 10 Prozent eine weitere Stichprobe zieht, zwecks Prüfungsnachweisen zu diesen 10 Prozent ein anderes Verfahren wählt oder sie als unwesentlich betrachtet).

d) Revisionsbericht

Nachdem der Prüfer zur Schlussfolgerung kommt, dass er alle geplanten Handlungen oder im Laufe der Prüfung sich als nötig erwiesene zusätzliche Handlungen durchgeführt hat, gibt er sein Prüfungsurteil ab (PS 700).

Für seine Beurteilung, ob der Abschluss den anzuwendenden Rechnungslegungsnormen entspricht, muss der Abschlussprüfer einschätzen, ob die bei der Prüfung aufgedeckten und nicht korrigierten Fehlaussagen zusammengenommen wesentlich sind oder nicht. Die Einschätzung der Wesentlichkeit von Aussagen des Abschlusses liegt im professionellen Ermessen des Abschlussprüfers.

Ein *uneingeschränktes Prüfungsurteil* gibt er ab, wenn er zum Schluss kommt, dass der Abschluss als Ganzes in allen wesentlichen Punkten mit den anzuwendenden Rechnungslegungsnormen in Übereinstimmung ist (PS 700, Ziff. 27).

Stellt der Revisor bei der Abschlussprüfung Sachverhalte fest, die ein uneingeschränktes Prüfungsurteil nicht zulassen, gibt er eines der folgenden Urteile ab:

- eingeschränktes Prüfungsurteil (*qualified opinion*);
- Unmöglichkeit eines Prüfungsurteils (*disclaimer of opinion*) oder
- verneinendes Prüfungsurteil (*adverse opinion*).

Uneingeschränktes
Prüfungsurteil

Prüfungs-
urteil kein
«Gütesiegel»

Das absolut wirkende Urteil «[...] entsprechen dem schweizerischen Gesetz und der Stiftungsurkunde» wird abgegeben, obwohl der Revisor nicht alle Konten, Buchungen, Belege, Bewertungen etc. überprüft, sondern sich darauf beschränkt hat, Risikobereiche festzustellen und eine angemessene Zahl von Stichproben durchzuführen. Das Risiko, dass Fehler nicht entdeckt geblieben sind, bleibt also bestehen. Der Wortlaut des Prüfungsurteils «[...] entspricht Gesetz und Stiftungsurkunde» führt zu einer Erwartungshaltung gegenüber der Revision, der sie nicht entsprechen kann und die von ihrer wirklichen Funktion abweicht (sog. *expectation gap*). Falsch ist also nicht nur der Eindruck, dass bei der Revision die ganze Stiftung durchleuchtet wird und ein vorbehaltloser Bericht ein Gütesiegel für eine lebensfähige, korrekt geführte Stiftung ist. Ohne Grundlage ist auch die Erwartung, dass die Aussage des Prüfers, dass die Jahresrechnung gesetzes- und urkundenkonform sei, bedeute, dass der Revisor sein Testat auf eine Prüfung aller Konten, Buchungen, Belege, Bewertungen etc. abgestützt hat.

e) Internes Kontrollsystem

Im Rahmen der ordentlichen Revision (Art. 728a OR) ist zu prüfen, ob ein Internes Kontrollsystem (IKS) existiert.

Der entsprechende Prüfungsstandard 890 sieht vor, dass nur die Dokumentation der Ausgestaltung und der Umsetzung des IKS geprüft wird. Nicht Bestandteil der IKS «Existenzprüfung» nach Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR ist hingegen die Prüfung des dauerhaften und mängelfreien Funktionierens des IKS.

Die Prüfung der Funktionstauglichkeit des IKS ist aber gleichwohl sinnvoll, denn nur wenn das Kontrollsystem funktioniert, kann sich der Revisor im Rahmen der Systemprüfung auf das Funktionieren und die Wirksamkeit des geprüften Systems verlassen (was zu einer Einschränkung der Detailprüfungen führen kann).⁷⁴

2) Eingeschränkte Revision

a) Gegenstand und Umfang der Prüfung

Sind die Voraussetzungen für eine ordentliche Revision nicht gegeben, so muss die Stiftung ihre Jahresrechnung durch eine Revisionsstelle eingeschränkt prüfen lassen (Art. 727a OR). Nur zwei bis drei Prozent aller Gesellschaften unterliegen den Vorschriften über die ordentliche Revision, der Rest kann nach den Vorschriften zur eingeschränkten Revision revidiert werden. Eine ähnliche faktische Beschränkung der ordentlichen Revision wird auch bei Stiftungen vorliegen.

Prüfungsziel der
eingeschränkten
Revision

Gemäss Art. 729a OR prüft die Revisionsstelle bei der eingeschränkten Revision, ob Sachverhalte vorliegen, aus denen zu schliessen ist, dass die Jahresrechnung und der Antrag des Verwaltungsrats an die Generalversammlung über die Verwendung des Bilanzgewinnes nicht den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten entsprechen. Es gilt dabei die gleiche Regelung wie bei der ordentlichen

⁷⁴ Siehe hierzu im Einzelnen die gerade gemachten Ausführungen unter 3.4.4.

Revision. Auch hier wird die Jahresrechnung darauf überprüft, ob sie mit der Stiftungsurkunde und den Reglementen übereinstimmt [vgl. 3.4.4 unter 1)a)].⁷⁵

Anders als bei der ordentlichen Revision wird hierbei weder die Übereinstimmung der Jahresrechnung mit dem gewählten Regelwerk, noch das Vorliegen eines IKS für die Rechnungslegung und Buchführung überprüft.⁷⁶

**Keine voll-
umfängliche
Prüfung**

Der Gesetzgeber verfolgte das Ziel, eine preisgünstige Revision mit eingeschränktem Umfang für kleine und mittlere Unternehmen einzuführen. Die Einschränkung des Umfangs der Revision spart Kosten, bewirkt auf der anderen Seite aber auch, dass die Revision geringere Sicherheit bietet.

b) Durchführung der Revision

Der Revisor muss zunächst die Stiftung verstehen. Gestützt auf dieses Verständnis beurteilt er das Risiko auf der Ebene der Jahresrechnung als Ganzes, sowie auf der der einzelnen Positionen. Für seinen Prüfungsplan legt er eine Wesentlichkeitsgrenze fest. Diese Erkenntnisse fliessen in einen Prüfungsplan ein, in welchem er grundsätzlich über das Vorgehen entscheidet sowie konkrete Prüfungsschritte festlegt.

Die Prüfung umfasst gemäss Art. 729a Abs. 2 OR Befragungen, analytische Prüfungshandlungen und angemessene Detailprüfungen. Sie ist jedoch weniger tiefgehend als bei der ordentlichen Revision. Dies zeigt sich beispielsweise in einer fehlenden eingehenden Prüfung aller Einzelpositionen resp. Prüfung der Bewertungen und dem Umstand, dass keine physische Bestandesaufnahme stattfindet.⁷⁷

**Geringerer
Umfang der
Prüfungs-
handlungen**

ba) Analytische Prüfung

Die eingeschränkte Revision soll kein abschliessendes Urteil über die Zweckmässigkeit der Mittelverwendung ermöglichen. Jedoch ist es sinnvoll, die Protokolle des Stiftungsrates kritisch zu überprüfen. Dies setzt voraus, dass sich die mit der Revision beauftragte Person mit den Vermögensanlagen, der Entwicklung der Liquidität, der Mittelverwendung, der Höhe der Verwaltungsaufwendungen und der Vergabepolitik der Stiftung befasst.⁷⁸

bb) Detailprüfung

Die angemessenen Detailprüfungen beziehen sich vor allem auf die Bewertung. Auf die Anwendung repräsentativer Stichprobenverfahren ist zu verzichten. Bestandesprüfungen sind insbesondere möglich durch Abstimmung mit detaillierten Listen, Einsicht in Belege, Abstimmung mit Auszügen und Durchsicht

⁷⁵ Vgl. CAVEGN (2008), S. 113 f.

⁷⁶ BBl 2004 4027.

⁷⁷ BBl 2004 4027.

⁷⁸ Vgl. ZÖBELI/NEUBERT (2009), S. 49 f.

Intensität
abhängig von
Mängeln und
Wesentlichkeit

von Belegen in neuer Rechnung usw. Bewertungsprüfungen können etwa mittels Belegprüfungen, Abstimmung mit Preislisten etc. durchgeführt werden.

Die Intensität der angemessenen Detailprüfungen fällt je nach Anzahl der festgestellten Mängel bei den Stichproben resp. den analytischen Prüfungshandlungen grösser oder kleiner aus. Einer detaillierten Prüfung unterzogen werden in jedem Fall die Barbestände und der Geldverkehr. Der Prüfer muss bei wesentlichen Bilanzpositionen fallweise Detailprüfungen hinsichtlich des Bestandes wie auch der Bewertung entsprechend eines *full audits* durchführen. Auch die eingeschränkte Revision erlaubt bei Positionen mit erheblichem Risiko keine Beschränkung auf analytische Prüfungen oder Befragungen.⁷⁹

c) Revisionsbericht

Aufgrund der geringeren Sicherheit der Beurteilung bei einer eingeschränkten Revision, ob in den überprüften Unterlagen wesentliche Fehlaussagen enthalten sind, muss die Bestätigung der Rechtskonformität der Jahresrechnung differenzierter erfolgen. Die Revisionsstelle kann daher keine Zusicherung abgeben, die eine positive Bestätigung der Rechtskonformität der Jahresrechnung beinhaltet.⁸⁰ Diese muss in der negativen Feststellung, dass keine Sachverhalte entdeckt wurden, die auf eine mangelnde Rechtskonformität schliessen lassen, erfolgen.

Stösst der Revisor bei der Prüfung auf keine Sachverhalte, aus denen zu schliessen ist, dass die Jahresrechnung nicht den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten entspricht, so gibt er eine *negative assurance* ab.

Eine *eingeschränkte* oder *verneinende* Prüfungsaussage spricht der Revisor auf Grund eines festgestellten Sachverhalts aus.

Eine *eingeschränkte Prüfungsaussage* oder die *Unmöglichkeit* einer Prüfungsaussage erfolgt auf Grund einer angenommenen Fehlaussage.

Die *Unmöglichkeit einer Prüfungsaussage* wegen Beschränkung des Prüfungsumfangs durch den Revisor ist angebracht, wenn der Revisor zum Schluss kommt, keine Zusicherung machen zu können.

3) Unterschiede zwischen der ordentlichen und eingeschränkten Revision

Funktional und in Bezug auf den Prüfungsablauf unterscheidet sich die Durchführungsmethode der eingeschränkten Revision von jener der ordentlichen Revision kaum. Um den vom Gesetzgeber gewünschten Unterschied zur ordentlichen Revision zu betonen, schliesst der entsprechende Standard einige Prüfungshandlungen bei der eingeschränkten Revision ausdrücklich aus. So unterbleibt insbesondere die Prüfung des IKS und der Revisor darf weitgehend auf Drittbestätigungen verzichten und sich grundsätzlich auf die bei der geprüften Stiftung intern verfügbaren Informationen verlassen.

⁷⁹ Vgl. ZÖBELI/NEUBERT (2009), S. 50.

⁸⁰ BBl 2004 4027.

Ein weiterer Unterschied liegt in der Formulierung des Prüfungsberichts. Bei einer ordentlichen Revision bringt der Revisor die angemessene Urteilssicherheit (*reasonable assurance*) in einer positiv formulierten Zusicherung (*positive assurance*) zum Ausdruck. Eine eingeschränkte Revision hingegen liefert nur eine begrenzte Urteilssicherheit (*limited assurance*). Diese kommt in der negativ formulierten Zusicherung des Revisors, dass die geprüfte Jahresrechnung keine wesentlichen Fehlaussagen enthält (*negative assurance*), zum Ausdruck. Im Revisionsbericht muss dabei ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass nur eine eingeschränkte Revision erfolgt ist, um die Verlässlichkeit Dritter in die erfolgte Revision zu schützen (Art. 729b Abs. 1 Ziff. 1 OR).⁸¹

3.5 Verpflichtung zur ordentlichen Revision (opting-up)

Art. 83b Abs. 4 ZGB erlaubt der Aufsichtsbehörde, von der zu einer eingeschränkten Revision verpflichteten Stiftung eine ordentliche Revision zu verlangen, wenn dies für die zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage der Stiftung notwendig ist. Diese Bestimmung ergibt sich aus der gleichen Interessenlage wie bei Art. 727 Abs. 2 OR. Da bei einer Stiftung jedoch keine Beteiligten im Sinne von Minderheitsaktionären vorliegen, kann diese Norm nicht zur Anwendung gelangen. Das *opting-up* sollte jedoch nach dem Willen des Gesetzgebers die Ausnahme bilden und die eingeschränkte Revision somit die Regel sein.⁸² Die Anordnung einer ordentlichen Revision setzt voraus, dass diese unter dem Blickwinkel der zuverlässigen Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage der Stiftung notwendig erscheint. Dies soll dann gegeben sein, «wenn die Aufsichtsbehörde aufgrund der konkret vorliegenden Stiftungsverhältnisse zum Schluss kommt, dass bei bloss eingeschränkter Revision ein mehr als übliches Risiko von Falschaussagen betreffend die Richtigkeit der Buchführung besteht».⁸³ Im Gegensatz zu Art. 83b Abs. 2 ZGB steht der Aufsichtsbehörde trotz des Wortlautes kein Ermessen zu. Stellt die Aufsichtsbehörde fest, dass eine ordentliche Revision notwendig ist, so muss sie diese anordnen, um ihren aufsichtsrechtlichen Pflichten ordnungsgemäss nachzukommen.⁸⁴

Pflicht zur Anordnung einer ordentlichen Revision

⁸¹ BBl 2004 3994.

⁸² AmtlBull SR 2005, S. 635.

⁸³ Vgl. CAVEGN (2008), S. 59.

⁸⁴ Vgl. CAVEGN (2008), S. 60.

4 Freiwillige Revision (opting-in)

Freiwillige Revision bei Familienstif- tungen und kirchlichen Stiftungen

Laut Art. 87 Abs. 1^{bis} ZGB sind Familienstiftungen und kirchliche Stiftungen von der Pflicht befreit, eine Revisionsstelle zu bezeichnen. Sie haben die Möglichkeit, freiwillig eine Revisionsstelle zu benennen.⁸⁵ Die Stiftungssatzung muss dies jedoch einräumen bzw. darf dem obersten Stiftungsorgan eine Einsetzung nicht untersagen.⁸⁶

Der Inhalt und Umfang der Revision wird durch die Stiftungssatzung geregelt. Bei Unschlüssigkeiten erscheint es sachgerecht, die Regeln zur eingeschränkten Revision analog anzuwenden.⁸⁷

Eine freiwillige Revision kann von der Aufsichtsbehörde nicht angeordnet werden.⁸⁸ Die Befreiung von der Revisionspflicht hat auch bei den kirchlichen Stiftungen und Familienstiftungen keine Befreiung von der Buchführungspflicht gemäss Art. 83a ZGB zur Folge. Zu beachten ist ferner, dass Stiftungen, welche freiwillig revidieren, durch einen einfachen Revisor geprüft werden können.⁸⁹

85 Vgl. SPRECHER (2008), N 126.

86 Vgl. CAVEGN (2008), S. 71.

87 Vgl. CAVEGN (2008), S. 71.

88 Vgl. CAVEGN (2008), S. 72.

89 Vgl. CAVEGN (2008), S. 98.

5 Rolle der Aufsichtsbehörde

5.1 Allgemeines

Die Aufsicht im Stiftungsrecht ist öffentlich-rechtlicher Natur.⁹⁰ Daraus folgt, dass sich die Aufsichtsbehörde an die allgemeinen Grundsätze des Verwaltungsrechts zu halten hat.⁹¹ Die Aufsichtsbehörde überwacht im Stiftungsrecht den Stiftungsrat, analog der Kontrolle der Generalversammlung über den Verwaltungsrat im Aktienrecht, ohne jedoch ein Organ der Stiftung zu sein. Im Gegensatz zur Generalversammlung obliegen der Aufsichtsbehörde gewisse Pflichten. Sie wacht darüber, dass sich die Stiftung gesetzes-, urkunden-, und reglements-konform verhält.⁹² So hat die Aufsichtsbehörde gemäss Art. 84 Abs. 2 ZGB dafür zu sorgen, dass das Stiftungsvermögen seinen Zwecken gemäss verwendet wird. Im Hinblick auf diese Zielsetzung hat die Revisionsstelle der Aufsichtsbehörde gemäss Art. 83c ZGB eine Kopie des Revisionsberichts sowie aller wichtigen Mitteilungen an die Stiftung zu übermitteln. Diese Unterstützung ist für eine effiziente Tätigkeit der Aufsichtsbehörde unabdingbar. Unter die wichtigen Mitteilungen fallen alle Meldungen im Rahmen der Anzeigepflichten nach Art. 728c OR sowie weitere wichtige Mitteilungen wie beispielsweise der Rücktritt der Revisionsstelle.⁹³ Im Ergebnis ist die Revisionsstelle in vielen Fällen ein verlängerter Arm der Aufsichtsbehörde.

5.2 Verhältnis der Aufsichtsbehörde zur Revisionsstelle

Die Revisionsstelle ist im Gegensatz zur Aufsichtsbehörde ein Organ der Stiftung. Sie nimmt aber – anders als die Aufsichtsbehörde – keine umfassende Aufsichtsfunktion wahr. Diese ist auf die Aufgaben und Pflichten der Revisionsstelle beschränkt. Dies zeigt sich insbesondere bei den begrenzten Möglichkeiten der Revisionsstelle, bei Verstössen der Stiftung auf diese einzuwirken. Ihr stehen dabei nur die Mitteilungs- und Anzeigepflichten gemäss Art. 83c ZGB resp. Art. 83b Abs. 3 ZGB i.V.m. Art. 728c Abs.1 und 2 OR zur Verfügung.⁹⁴ Ihr kommt eine wichtige unterstützende Funktion für die Aufsichtsbehörde zu, die sich weitgehend auf den Revisionsbericht verlässt und von der Korrektheit der

90 Vgl. BK-RIEMER (1975), Art. 84 N 37.

91 Vgl. BK-RIEMER (1975), Art. 84 N 37 und N 135.

92 Vgl. BK-RIEMER (1975), Art. 84 N 49.

93 BBL 2004 4055; CAVEGN, 2008, S. 88 legt den Begriff der wichtigen Mitteilungen weit aus und versteht darunter «sämtliche Mitteilungen, die sich mit Sicherheit nicht bereits zum Vorn herein als für die Aufsichtsbehörde irrelevant herausstellen»; CAVEGN (2008), S. 93.

94 Vgl. CAVEGN (2008), S. 87.

ausgewiesenen Zahlen ausgeht.⁹⁵ Fehlt die Revisionsstelle (*opting-out* gemäss Art. 83b Abs. 2 ZGB), fehlt mit ihr diese unterstützende Funktion. Aus diesem Grunde stimmen die Aufsichtsbehörden einem *opting-out* praktisch nur in denjenigen Fällen zu, in denen die Verhältnisse derart einfach sind, dass eine Unterstützung durch die Revisionsstelle nicht nötig ist. Diese unterstützende Rolle der Revisionsstelle gegenüber der Aufsichtsbehörde ist rein faktisch, nicht formell, und es besteht insbesondere keine Treuepflicht der Revisionsstelle gegenüber der Aufsichtsbehörde. Die Pflichten der Revisionsstelle sind explizit in Art. 83c ZGB geregelt und können nicht durch die Aufsichtsbehörde erweitert werden.⁹⁶

5.3 Anzeigepflichten

5.3.1 Ordentliche Revision

Anzeigepflicht
sämtlicher
Verstösse

Art. 83b Abs. 3 ZGB i.V.m. Art. 728c Abs. 1 OR statuiert die Anzeigepflichten bei der ordentlichen Revision. Danach muss die Revisionsstelle festgestellte Verstösse gegen das Gesetz, die Statuten oder das Organisationsreglement schriftlich dem Verwaltungsrat, resp. bei Stiftungen dem obersten Stiftungsorgan melden.⁹⁷ Diese Meldungen an den Stiftungsrat sind wichtige Mitteilungen im Sinne von Art. 83c ZGB und müssen daher auch der Aufsichtsbehörde unterbreitet werden.⁹⁸ Die Anzeigepflicht umfasst neben Verletzungen der Stiftungsurkunde auch allfällige Verletzungen von Stiftungsreglementen. Art. 728c Abs. 2 und 3 OR sind aufgrund der Spezialgesetzgebung von Art. 83c und 84a ZGB im Stiftungsrecht nicht anwendbar.⁹⁹ Die Anzeigepflichten umfassen sämtliche durch die Revisionsstelle im Rahmen der Revisionstätigkeit festgestellten Verstösse.¹⁰⁰ Die Treuepflicht gegenüber dem obersten Stiftungsorgan gebietet, dass auch ausserhalb der Prüfungshandlungen entdeckte Rechtswidrigkeiten gemeldet werden, es besteht jedoch keine Pflicht zu besonderen Nachforschungen.¹⁰¹ Einzig bei Anzeichen von Verstössen sind eingehende Abklärungen angebracht und zu melden.¹⁰² Neben Verstössen gegen gesetzliche Rechnungslegungs- und

⁹⁵ Vgl. CAVEGN (2008), S. 87; ZÖBELI/NEUBERT (2009), S. 55.

⁹⁶ Vgl. CAVEGN (2008), S. 87.

⁹⁷ Vgl. CAVEGN (2008), S. 117.

⁹⁸ BBl 2004 4055.

⁹⁹ Vgl. CAVEGN (2008), S. 117 f.

¹⁰⁰ BBl 2004 4024.

¹⁰¹ BBl 2004 4025.

¹⁰² Vgl. BÖCKLI (2007), N 403 ff.

Buchführungsvorschriften unterliegen auch jegliche anderen Gesetzesverstösse der Meldepflicht.¹⁰³

5.3.2 Eingeschränkte Revision

Bei der eingeschränkten Revision besteht gemäss Art. 729c OR die Pflicht der Revisionsstelle, bei einer offensichtlichen Überschuldung der Gesellschaft und der unterlassenen Anzeige des Verwaltungsrates, das Gericht zu benachrichtigen. Diese Bestimmung erfährt keine Anwendung auf Stiftungen aufgrund der speziellen Überschuldungsregelung in Art. 84a ZGB. Wie bei der ordentlichen Revision sind die Stiftungsrevisoren verpflichtet, zufällig entdeckte Rechtswidrigkeiten dem obersten Stiftungsorgan und der Aufsichtsbehörde mitzuteilen.¹⁰⁴

Anzeige-
pflicht zufällig
entdeckter
Rechts-
widrigkeiten

5.3.3 Freiwillige Revision

Bei der freiwilligen Revision bestehen nur die sich aus der Treuepflicht ergebenden Anzeigepflichten gegenüber dem obersten Stiftungsorgan.¹⁰⁵

103 BBl 2004 4025.

104 Vgl. CAVEGN (2008), S. 118.

105 CAVEGN (2008), S. 119.

6 Literaturverzeichnis

- HONSELL, H./VOGT, N.P./WIEGAND W. (Hrsg.) (2008): Basler Kommentar zum schweizerischen Privatrecht: OR II Art. 530–1186, 3. Auflage, Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag
- BÖCKLI, P. (2007): Revisionsstelle und Abschlussprüfung nach neuem Recht, in: Druey, J. N./Forstmoser, P. (Hrsg.): Schriften zum Aktienrecht, Zürich: Schulthess Verlag
- CAVEGN, D. (2008): Die Revision der Revision von Stiftungen und Vereinen (Diss. Zürich 2008), Zürich: Schulthess Verlag
- EGGER, P. (2008): Schweizer Stiftungsvermögen oft zu klein, Zur Überlebens- und Leistungsfähigkeit von Förderstiftungen, in: Neue Zürcher Zeitung vom 25.6.2008, S. 101
- FERRARI-VISCA, B. (2005): Praktische Umsetzung der Neuerungen im Stiftungsrecht auf Bundesebene, Auszüge aus einem Vortrag vom 16.6.2005 an der Jahreskonferenz der Kantonalen BVG- und Stiftungsaufsichtsbehörden in Gottlieben/TG
- HANDSCHIN, L./TRUNIGER, CH. (2006): Die neue GmbH, 2. Auflage, Zürich: Schulthess Verlag
- MEIER-HAYOZ, A./FORSTMOSER, P. (2007): Schweizerisches Gesellschaftsrecht, 10. Auflage, Bern: Stämpfli Verlag
- RIEMER, H. M./GMÜR, M./BECKER, H./MEIER-HAYOZ, A. (Hrsg.) (1975): Berner Kommentar, Kommentar zum Schweizerischen Privatrecht, Band I: Das Personenrecht, 3. Abteilung: Die juristischen Personen, 3. Teilband: Die Stiftungen: Systematischer Teil und Kommentar zu Art. 80–89^{bis} ZGB, 3. Auflage, Bern: Stämpfli Verlag
- SPRECHER, T. (2006): Die Revision des schweizerischen Stiftungsrechts: Revision vom 8.10.2004, in Kraft ab 1.1.2006, Zürich: Schulthess Verlag
- VON BÜREN, R./STOFFEL, W. A./WEBER, R. H. (2007): Grundriss des Aktienrechts, 2. Auflage, Zürich: Schulthess Verlag
- ZÖBELI, D./NEUBERT, L. (2009): Jahresabschluss und Finanzen von Stiftungen, Zürich: Orell Füssli Verlag

7 Materialienverzeichnis

- AmtlBull NR 2004 , Beratungen des Nationalrates zur parlamentarischen Initiative Schiesser Fritz/Revision des Stiftungsrecht, Sitzung vom 17.6.2004, AmtlBull NR 2004, S. 1168 ff. (zitiert: AmtlBull NR 2004)
- AmtlBull SR 2005 , Beratungen des Ständerates betreffend Obligationenrecht/Revision/GmbH sowie Revisionsrecht, Sitzung vom 15.6.2005, AmtlBull SR 2005, S. 617 ff. (zitiert: AmtlBull SR 2005)
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2009): Fachempfehlung Rechnungslegung und Anhang, Download unter www.edi.admin.ch/esv/00811/index.html?lang=de (13.10.2010)
- Treuhandkammer (2007): Richtlinie zur Unabhängigkeit, Download unter www.treuhand-kammer.ch/dynasite.cfm?

NPO-Audits aus Sicht der Revisionspraxis

Primus Fellmann

Der Erfahrungsbericht aus 30 Jahren Revisionspraxis in der Schweiz zeigt, dass bei der Rechnungslegung von Stiftungen ein grundlegender Wandel eingetreten ist. Der Verfasser argumentiert, dass eine ordnungsgemässe Rechnungslegung eine grundlegende Voraussetzung für das Vertrauen der Spender ist. Ausserdem zeigt er anhand von Praxisbeispielen spezifische Prüfungsschwerpunkte bei Nonprofit-Organisationen (NPO).

1 Entwicklung der Rechnungslegung von Stiftungen in der Schweiz anhand von Beispielen¹

Noch Anfang 1980 erhielt der Verfasser dieses Beitrags auf Nachfrage bei einem Hilfswerk nur eine Kopie der Standardbestätigung der Revisionsrechnung und eine kurze Erfolgsrechnung zugestellt. In den letzten 30 Jahren haben sich die Verhältnisse grundlegend gewandelt.

Swiss GAAP
FER 21

Mit der modernen Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER (im Speziellen die Regeln für gemeinnützige soziale NPO nach FER 21) will man eine Verbesserung der Transparenz. Es wird umfassend informiert und der Leser der Jahresrechnung sieht, was mit welchen Mitteln erreicht wurde und welche Ziele man sich für die Zukunft setzt. In der Jahresrechnung 2007 des Sozialwerkes Pfarrer Sieber (SWS) beispielsweise wird ein Überschuss von CHF 3,5 Mio., und in derjenigen von 2008 ein solcher von CHF 2,4 Mio. ausgewiesen, welche in einen speziellen Fonds für neue Projekte gelegt werden. Dank dieser Vorsorge kann das Hilfswerk die Realisierung eines neuen Spitals für Aidskranke (z.T. im finalen Stadium) ins Auge zu fassen.² Ende 2008 erläutert das SWS im Anhang zur Jahresrechnung, dass unter den freien Fonds ein Fonds «Neue Projekte» hinzugekommen ist. Dieser dient der Akquisition neuer Immobilien für das sog. «Ur-Dörfli», dessen Mietvertrag per Ende 2009 gekündigt worden ist, sowie für den «Sune-Egge» (ein Aids-Spital), für den ein Projekt in der Stadt Zürich besteht und andere neue Einrichtungen. Für jeden Spender ist damit ersichtlich, dass etwas Geld vorhanden ist, dieses aber für die neuen Einrichtungen und das Spital benötigt wird.

Die Schweizer Berghilfe stand vor wenigen Jahren in der Kritik der Presse wegen ihrer Wertschriftenverwaltung. Per Ende 2008 werden CHF 120 Mio. Wertschriften ausgewiesen. Bekanntlich betreut die Berghilfe zweckgebundene Fonds von rund CHF 70 Mio. Davon sind die Nutzniessungsfonds sehr langfristig zu behandeln. Als vor einigen Jahren erstmals grössere Verluste auf den Anlagen zu beklagen waren, wurden diese in – wie der Verfasser meint – populistischen Zeitungsartikeln kritisiert. Im Anschluss daran hat das Hilfswerk sachlich über die Problematik informiert und auch Massnahmen ergriffen: Diese Vermögensanlagen wurden von den operativen liquiden Mitteln getrennt und neu durch unabhängige Treuhänder verwaltet. Im Jahresbericht 2008 wird erklärt, dass die Schweizer Berghilfe auch gezielt Zinsfutures zur Absicherung der Zins-

1 Der Verfasser dieses Beitrages ist am 30. Oktober 2010 gestorben. Die Herausgeber stellen seinem Beitrag daher ein Zitat von Tibullus, Elegiae 1, 4, 65–66, voran: *Quem referent musae, vivet, dum robora tellus, dum caelum stellas dum vehet amnis aquas (lat.)* – Wen die Musen nennen, der wird leben, solange die Erde Eichen, solange der Himmel Sterne trägt und der Fluss Wasser führt (übers.). Die Bearbeitung des Beitrags übernahmen Claus Koss und Daniel Zöbeli mit Zustimmung des Autors.

2 Die endgültige Entscheidung über das angesprochene Projekt steht noch aus.

risiken bei Obligationen in CHF einsetzt. Zur Reduktion von Währungsrisiken kommen bei der Position «Obligationen Fremdwährungen (CHF hedged)» seit August 2008 Devisentermingeschäfte zum Einsatz. Der Nettowert der offenen Devisentermingeschäfte per Jahresende wird offen gelegt. Ein offener Ausweis in der Jahresrechnung, gute Transparenz und eine proaktive kontinuierliche Information zahlten sich für die Berghilfe aus. In 2008 wurde auf den Wertschriften per Saldo ein Verlust von CHF 11,9 Mio. ausgewiesen, ohne dass dies in einen Zeitungsartikel Eingang gefunden hat. Dies lag nach unserer Überzeugung nicht nur am Marktumfeld.

2 Revision von Stiftungen

2.1 Notwendigkeit einer Revision von Stiftungen

Revision zur
Vertrauens-
bildung

Einem Zitat von Lenin zufolge ist Vertrauen zwar gut, Kontrolle jedoch besser. Wie gerade an den oben erwähnten Fallbeispielen gezeigt, schafft Transparenz Vertrauen. Dieses Vertrauen kann durch eine unabhängige und professionelle Revision erhöht werden. Dabei ist zwischen Organisationen unterschiedlicher Grösse zu unterscheiden.

Wenn wir uns eine kleine Gruppe vorstellen, bei der der Initiator alle Fäden in der Hand hat, das Konzept selber erdacht hat und die Kontakte zu den Menschen vor Ort pflegt, so ist die Rechnungslegung eigentlich nur «hinderlich» in der Erledigung seiner Arbeiten. Denn die Buchhaltung und Rechenschaftsablage brauchen Zeit und Kraft und hindern ihn an der direkten Erbringung der Hilfe vor Ort. Wir können uns hier einen Pfarrer vorstellen, der nach Predigten Geld sammelt, beispielsweise für einen Traktor oder den Kauf von Ziegen usw. Es werden ein paar hundert Franken gespendet und so dem Pfarrer das notwendige Vertrauen geschenkt. Allenfalls wird im Pfarrblatt ein Dankesbrief abgedruckt. Die Verhältnisse sind einfach und überblickbar. Fehler im grossen Ausmass können eigentlich nicht vorkommen.

Sobald die Verhältnisse grösser und komplexer werden, wird eine Arbeitsteilung notwendig. Es werden sowohl in der Administration und Projektarbeit als auch im Fundraising mehr Menschen involviert. Da es viele Schnittstellen gibt, erhöht sich das Risiko, dass sich im Jahresbericht Fehler einschleichen. Diesen beugt die Revision auf zwei Arten vor: Da die Rechnungslegung und Buchhaltung überprüft wird, wird die Qualität der Buchhaltung besser (präventive Wirkung). Anlässlich der Prüfung werden ferner Sachverhalte und Verbesserungsmöglichkeiten angesprochen. Damit wird – v.a. längerfristig – die Qualität der Jahresrechnung wesentlich verbessert.

Revision bei
Hilfswerken

Vergleichbares gilt auch bei den Hilfswerken. Der Spender hat seinen Beitrag bereits geleistet. Eine Leistungspflicht gegenüber dem Zuwender gibt es grundsätzlich nicht, sieht man einmal vom Spenderbindungskonzept der Einzelkinderpatenschaft ab. Die Personen, die das Geld geben – jene, denen die finanziellen Mittel nützen, und jene, die mögliche Fehler verursachen – sind nicht identisch. Ein Hilfswerk hat eine Art Treuhandfunktion zwischen dem Spender und den durch das Hilfswerk begünstigten Menschen. Diese Treuhandfunktion muss überwacht werden, damit das Vertrauen der Spender erhalten bleibt. Durch die Revision bzw. das Revisionstestat wird das Vertrauen der Öffentlichkeit wesentlich gestärkt.

2.2 Anforderungen an den Revisor

Aus der langjährigen Erfahrung des Verfassers in der Wirtschaftsprüfung sind folgende Persönlichkeitsmerkmale beim Revisoren von besonderer Bedeutung:

1. Unabhängigkeit
2. Professionalität

Das neue Aktienrecht umschreibt in Art. 728 OR die Unabhängigkeitserfordernisse für den ordentlichen Prüfer wie folgt: «Die Unabhängigkeit darf weder tatsächlich noch dem Anschein nach beeinträchtigt sein.» Abs. 2 Ziff. 6 sagt: «Mit der Unabhängigkeit unvereinbar ist insbesondere der Abschluss eines Vertrags zu nicht marktkonformen Bedingungen oder eines Vertrages, der ein Interesse der Revisionsstelle am Prüfungsergebnis begründet.» Damit stellt sich die interessante Frage, wie ein Revisionshonorar bei einer NPO bemessen sein soll. Da eine kostenfrei durchgeführte Revision nicht den Marktbedingungen entspricht, dürfte dies in Bezug auf die Unabhängigkeit möglicherweise bedenklich sein. Die diesbezügliche Situation dürfte bei einer grossen oder kleinen Prüfgesellschaft unterschiedlich zu beurteilen sein.

**Unabhängigkeit
des Revisors**

Die Anforderungen für die Prüfer wurden verstärkt und eine Professionalisierung hat mit den Änderungen des Aktienrechts per 1.1.2008 auch in diesem Bereich Einzug gehalten.

Professionalität

Beschliesst ein Verein, seine Rechnung «freiwillig» prüfen zu lassen, dann ist er in der Ordnung dieser Revision grundsätzlich frei (vgl. Art. 69b Abs. 4 ZGB). Er kann die Revision auch durch eine Person ohne Zulassung und/oder durch eine Person, die nicht unabhängig i.S. des Gesetzes ist (z.B. durch ein Vereinsmitglied), durchführen lassen. Die Revisionsstelle muss nicht ins Register der Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) eingetragen sein. Sie muss aber die Voraussetzungen gemäss Artikel 5 Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) erfüllen oder über vergleichbare, in der Praxis oder Theorie erworbene Fähigkeiten verfügen.

Auch die «freiwillige» eingeschränkte Revision ist jedoch nicht mit der landläufig bekannten Vereinsrevision vergleichbar. Die Prüfung erfolgt nach dem entsprechenden Prüfungsstandard, und dies setzt einschlägige Kenntnisse voraus. Dies gilt umso mehr, wenn die Abschlüsse nach Swiss GAAP FER erstellt und entsprechend geprüft werden. Eine «freiwillige» eingeschränkte Revision durch eine nicht zugelassene Person bietet daher nicht dieselbe Prüfsicherheit wie bei einer zugelassenen Person; es entsteht eine gewisse Täuschungsgefahr.

Eine Stiftung kann auf Gesuch hin durch die Aufsichtsbehörde von der Revisionspflicht befreit werden, wenn die Bilanzsummen in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren kleiner als CHF 200 000 ist, sie nicht öffentlich für Spenden oder sonstigen Zuwendungen aufruft und die Revision für eine zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage nicht notwendig ist. Ferner kann die Aufsichtsbehörde von einer Stiftung, welche zu einer eingeschränkten Revision verpflichtet ist, verlangen, dass eine ordentliche Revision durchgeführt wird,

wenn dies notwendig ist für eine zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage. Der Entscheid für ein *opting-out* oder *opting-up* liegt demnach bei der Aufsichtsbehörde.

Zur Professionalität gehört auch, dass der Prüfer eines grossen Hilfswerkes umfassende Kenntnisse der Prüftätigkeit hat. Er muss sich neben der normalen Prüfung auch vergewissern, dass ein Internes Kontrollsystem (IKS) besteht. Der Prüfer wird eine positive Bestätigung und Abnahmeempfehlung der Jahresrechnung abgeben. Er wird den Mitarbeitern aus dem Rechnungswesen als Sparring-Partner zur Verfügung stehen. Zudem wird er zur Information des Stiftungsrates bzw. Vereinsvorstands einen umfassenden Bericht über seine Tätigkeit verfassen.

2.3 Kosten der Revision

Aus der Erfahrung einer Generalversammlung kann der Verfasser von einem interessanten Erlebnis berichten: Ein Vereinsmitglied fragte nach, ob der Revisor nicht *pro bono* tätig werden könne. Nachdem gemeinnützige Organisation auch Spenden von anderen erhalten, könne doch auch ein Revisor unentgeltlich arbeiten. Dem ist entgegenzuhalten: Bei einem Lieferanten, z.B. für medizinisches Gerät, würde auch kaum jemand auf einer Gratis-Lieferung bestehen. Ein Revisor erbringt eine professionelle Dienstleistung und hat daher auch Anspruch auf eine angemessene Bezahlung. Auch stellt eine grundsätzlich unentgeltliche Tätigkeit die Professionalität des Revisors in Frage.

2.4 Anforderungen des NPO-Codes und des Swiss Foundation Code sowie anderer Codes

Swiss
NPO-Code

Der Swiss NPO-Code, Corporate Governance-Richtlinien für NPO in der Schweiz, wird durch die Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke der Schweiz (KPGH) getragen.³ Die beteiligten Organisationen haben im September 2003 die Erarbeitung von Standards zur Best Practice in der Corporate Governance von NPO beschlossen. Sie setzten eine Projektfachgruppe ein, bestehend aus Mitgliedern von Vorständen und Stiftungsräten sowie einzelner Geschäftsleitungen. Der Code wurde 2006 definitiv verabschiedet und für die Trägerschaft des Swiss NPO-Codes in 2008 der Verein «Swiss NPO-Code» gegründet.

ZEWO

Die Stiftung ZEWO hat vom Verein Swiss NPO-Code ein Mandat erhalten, als unabhängige Prüfstelle die von der KPGH bezeichneten Organisationen auf die Einhaltung des Swiss NPO-Codes zu prüfen. Über die Erteilung, die Erneuerung und die Aberkennung des Rechts, den Swiss NPO-Code zu verwenden,

³ Vgl. dazu: www.swiss-npocode.ch.

beschliesst der Verein Swiss NPO-Code gestützt auf den Entscheid der Stiftung ZEW0. Die Prüfung der Einhaltung dieses Codes ist damit ähnlich wie bei einem Qualitätsaudit nach ISO 9000. Dieser will demnach sicherstellen, dass die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und die damit zusammenhängenden Ergebnisse den entsprechenden Anforderungen genügen und ob diese Anforderungen tatsächlich verwirklicht und geeignet sind, die Ziele zu erreichen. Bei dieser Prüfung handelt es sich um einen Spezialaudit, und nicht um eine statutarische Prüfung der Jahresrechnung.

Die Stiftung ZEW0 ist die schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen. Sie setzt sich für die Förderung von Transparenz und Lauterkeit im Spendenwesen ein. Sie prüft gemeinnützige Organisationen auf den gewissenhaften Umgang mit Spendengeldern und verleiht ein Gütesiegel, wenn ihre Anforderungen erfüllt sind. Die Stiftung ZEW0 steht mit ihrem Gütesiegel dafür ein, dass die Rechnungslegung der Spenden sammelnden Organisationen transparent ist. Eine zentrale Bedingung für die Vergabe des Gütesiegels ist, dass die Rechnungslegung nach dem Schweizer Standard Swiss GAAP FER bzw. nach FER 21 vorzunehmen ist. Der Erfolg gibt der Stiftung ZEW0 Recht: Im Sinne einer *learning organisation* hat die Stiftung ZEW0 über eine längere Zeitdauer Organisationen mit ZEW0-Gütesiegel zu Organisationen mit einer wesentlich verbesserten Transparenz hingeführt. Die Stiftung ZEW0 hat ihren früheren eigenen Standard aufgegeben und den gemeinsamen Schweizer Standard Swiss GAAP FER gefördert. Neben der Rechnungslegung sind für die Stiftung ZEW0 auch die Fragen der *Good Governance* von ausschlaggebender Bedeutung.

Alle Jahresrechnungen der Organisation mit dem ZEW0-Gütesiegel werden durch die Stiftung ZEW0 periodisch im Gesamtzusammenhang kritisch beurteilt, und man setzt sich vertieft mit weiteren Fragen der *Good Governance* auseinander. Es werden Vorschläge für Verbesserungen sowohl bei der Transparenz als auch bei der *Good Governance* unterbreitet sowie Massnahmen besprochen, inwiefern bzw. in welchem Zeitraum die angestrebten Verbesserungen zu realisieren sind. Aber auch den Spendenden werden allgemeine Informationen und Tipps rund um das Spendenwesen abgegeben. Mit dem periodischen ZEW0forum trägt die Stiftung ZEW0 dazu bei, dass die Organisation mit ZEW0-Gütesiegel die Entwicklungen und *best practice* in der Rechnungslegung auch kennen. Das Verfahren der periodischen Rezertifizierungen stellt sicher, dass die laufenden Veränderungen der Rechnungslegung – wenn allenfalls auch mit Verzögerung – in die Praxis auch umgesetzt werden.

Die Stiftung ZEW0 unterscheidet in seinem ZEW0forum «Neues Revisionsgesetz – das Wichtigste auf einen Blick»⁴ zwischen der ordentlichen und eingeschränkten Revision und im NPO Bereich speziell die Revision der Stiftung ZEW0 (sog. «ZEW0-Revision»). Die ZEW0-Revision ist eine Spezialität in NPO-

4 Das ZEW0forum 3/2008 ist im Internet unter folgendem Link erhältlich: www.zewo.ch/pdf/zewoforum_3_o8_d.pdf.

Bereich, in welchem i.d.R. keine ordentliche Revision mit dazugehöriger IKS-Prüfung durchgeführt wird. Zur statutarisch eingeschränkten Prüfung werden auftragsrechtlich Anschlussprüfungen und weitere Abklärungen durchgeführt, sodass zusätzlich noch eine positive Abnahmeempfehlung zur Jahresrechnung gegeben werden kann.

Im *ZEWOforum 3/2008* werden auch die zusätzlich durch die Revisoren zu überprüfenden Punkte abschliessend aufgezählt. Dabei handelt es sich um Folgendes:

1. Die Verwendung der Mittel muss mit der Zweckbestimmung der Sammlungsaufrufe übereinstimmen.
2. Auf allen Organisationsstufen gilt eine kollektive Zeichnungsberechtigung.
3. Die Entschädigungen an das leitende Organ dürfen nicht im Widerspruch zum Gütesiegelreglement stehen.
4. Die Entschädigungen an die im Dienste der Organisation stehenden Personen sollen den Umständen angemessen sein. Sie dürfen die orts- und marktüblichen Ansätze für Personal mit ähnlicher Verantwortung und Arbeitsleistung nicht übersteigen.
5. Der überwiegende Teil der in der Schweiz gesammelten Spenden muss in Projekte fliessen, die von der Schweiz aus geplant, kontrolliert und evaluiert werden.
6. Spendengelder, die einem internationalen Netzwerk überwiesen werden, müssen nachweislich zweckgerichtet verwendet werden.
7. Falls zu einer gesamtschweizerischen Organisation rechtlich selbständige kantonale oder regionale Organisationen gehören, ist die Konsolidierungspflicht zu prüfen. Die von der Stiftung ZEWO erarbeiteten «Erläuterungen zur Konsolidierung» stehen dabei als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung.

Zum sowohl unter 1 wie 6 aufgeführten Punkt «Zweckbestimmung» gilt festzuhalten, dass es die unentziehbare Aufgabe eines Vorstandes/Stiftungsrates ist, für die effiziente Mitteleinsetzung zu sorgen. Eine Revisionsstelle kann die Mittelverwendung immer nur bezüglich Rechtmässigkeit prüfen, da die Effizienz durch einen aussenstehenden Prüfer nicht eindeutig beurteilt werden kann. Insbesondere gibt es auch keine Definition darüber, ab welchem Effizienzniveau ein Prüfer einen Hinweis in der Berichterstattung machen muss.

Swiss Foundation Code 2009

Im Jahr 2009 ist der «Swiss Foundation Code 2009» publiziert worden. Dabei handelt es sich um die zweite Auflage der im Herbst 2005 erstmals herausgegebenen Grundsätze und Empfehlungen des ersten ausführlichen Verhaltenscodex für Stiftungen in Europa. Auch die Einhaltung dieses Codes ist nicht durch den statutarischen Revisoren zu prüfen.

Umfang der Prüfung nach den Codes

Bekanntlich wird anlässlich der statutarischen Revision die Rechtmässigkeit der Jahresrechnung geprüft. Dabei stehen die Grundsätze ordnungsmässiger

Rechnungslegung und Berichterstattung im Vordergrund (Vollständigkeit, Klarheit, Vorsicht, Stetigkeit in Darstellung, Offenlegung und Bewertung, Bruttoprinzip). Nicht Gegenstand der statutarischen Prüfung sind die Zweckmässigkeit der von der NPO durchgeführten Projekte, die Vermögensanlage oder die Good Governance gemäss den obigen Codes. Ferner führt die externe Revisionsstelle auch keine Veruntreuungsprüfung durch. Denn eine solch umfangreiche Detailprüfung würde einen unverhältnismässig hohen Prüfungsaufwand verursachen. Dieser rechtfertigte sich nur, falls konkrete Anhaltspunkte zu Unregelmässigkeiten vorliegen. Bei Verdacht auf Veruntreuung wird die Revisionsstelle das Gespräch mit dem Stiftungsrat oder Vereinsvorstand suchen und das weitere Vorgehen besprechen.

Gemeinnützig anerkannte Christliche Organisationen kennen auch den «Ehrenkodex SEA». Dieser schafft Rahmenbedingungen für die Öffentlichkeitsarbeit, die Verwendung von Spendenmitteln sowie für die Durchführung von Buchprüfungen. Die Schweizerische Evangelische Allianz (SEA) verleiht christlichen Organisationen das Gütezeichen Ehrenkodex SEA, welche die im Wortlaut festgehaltenen Grundsätze erfüllen. Der SEA-Ehrenkodex wurde ins Leben gerufen, weil es für die meisten christlich geprägten Organisationen nicht möglich war, das Gütesiegel der Stiftung ZEWÖ zu beantragen. Dabei erfolgt die Ausrichtung nach den Regeln von Swiss GAAP FER nicht gleich konsequent, da dieser Massstab für kleinere Hilfswerke eine hohe Hürde darstellt. In Bezug auf Swiss GAAP FER gibt es für kleine Hilfswerke verschiedene Erleichterungen, und trotzdem werden diese Anforderungen z.T. noch als zu hoch beurteilt. SEA kennt im Gegensatz zur Stiftung ZEWÖ keine Erst- und Re-Zertifizierungen; es ist, wie es der Name sagt, ein Ehrenkodex.

Ehrenkodex SEA

2.5 Praktische Prüfungsdurchführung

Die Prüfung der Jahresrechnung umfasst zum einen den korrekten Ausweis und zum anderen die Rechtmässigkeit der Geschäfte. Bei grossen Organisationen werden ausserdem weitere Abläufe wie das IKS geprüft.⁵

Ein Beispiel für eine Prüfungshandlung aus der Praxis (Auszug aus einem Spendenaufruf): «Sollte mehr Geld eingehen, als für das zweckbestimmte Projekt sinnvoll eingesetzt werden kann, so kann dieses auch für ähnliche Projekte, z.B. in einer angrenzenden Region oder ähnlichem Land, eingesetzt werden.» Diese Zusage muss bei der Prüfung der zweckgebundenen Fonds untersucht werden.

Prüfung des
Mittelleinsatzes

Nicht zur Prüfung gehört jedoch die Beurteilung der Effizienz der Tätigkeit oder der Mittelleinsatz entsprechend den Statuten. Dies liegt in der alleinigen Kompetenz und Verantwortung des Vorstandes oder Stiftungsrates. Nicht Gegenstand der Prüfung ist ebenfalls die *Good Governance* oder die *Governance* der Vermögensanlage.

5 Vgl. hierzu den Beitrag von RAUTENSTRAUCH in diesem Band.

**Prüfung bei
Mittleinsatz
im Ausland**

In der Praxis schwierig zu beantworten ist die Frage der Rechtmässigkeit der Projektaufwendungen im Ausland. Genügt hier beispielsweise der lokale Prüfungsbericht (*audit report*) aus Nigeria sowie das Studium eines Besuchsrapports oder braucht es Empfangsbestätigungen oder Fotos? Symptomatisch ist folgendes Beispiel: Ein englischer Pastor sammelte Gelder für ein Hilfsfahrzeug in Indien und erhielt als Beleg eine Rechnung. Es stellte sich heraus, dass der Lieferant zwei Rechnungen ausgestellt hatte, die bei zwei Hilfswerken eingereicht wurden. Eine der Konsequenzen: Alle Fahrzeuge werden mit dem Logo der Schweizer Hilfsorganisation und der Aufschrift «*donated by people from Switzerland*» versehen – nicht, um sich als Spender hervorzutun, sondern, um Missbräuche zu verhindern.

In der Schweiz kennt der Revisor die Abläufe und Gesetze sowie den Beschaffungsmarkt. Innerhalb der Schweiz kann rasch gereist oder telefoniert werden. Bei Projekten im Ausland, zumal in Schwellen- oder Entwicklungsländern, ist dies naturgemäss schwieriger.

**Problembereich
Spesen**

Ein Beispiel für die Schwierigkeiten der Abgrenzung in der Rechnungslegung sind die Spesen. Konkret: Sind sie Projekt-, Projektbegleitungs-, Reise-, administrativer oder sogar Fundraising-Aufwand? Mit anderen Worten: In welche Kategorie fallen die Kosten, sind sie allenfalls aufzuteilen? Hierzu ein Beispiel: Im Rahmen eines Projekts in Tansania übernachteten die Mitarbeiter eines Schweizer Hilfswerks in einem Beherbergungsbetrieb, der an eine Schule angegliedert war. Hier konnten die Schüler das Gelernte praktisch anwenden. Werden die Übernachtungskosten, evtl. im Rahmen einer Reise zur Überprüfung, damit zu Projektkosten? Die Frage kann nur im Einzelfall beantwortet werden. Ein weiteres Beispiel: Sollen die Mitarbeiter in teuren Hotels übernachten? In Indien beispielsweise kann die Übernachtung in billigen Etablissements für den Europäer nach zwei Tagen Durchfall und damit den Programmabbruch bedeuten. In Tansania kostet die Flasche eines einfachen Weins hingegen soviel wie ein lokaler Mitarbeiter in einem Monat verdient. Weinkonsum wäre somit unangemessen. Als der Verfasser dieses Beitrags – wiederum in Indien – im Anschluss an eine Projektprüfung zum zweiten Mal anreiste, stellte sich heraus, dass der Antrag eines zweiten Hauses zu einem «weissen Elefanten» geführt hätte. Denn das erste (geförderte) Haus war noch nicht einmal vollständig genutzt. Die doppelten Reisekosten haben sich somit mehr als bezahlt gemacht, da das zweite Haus nicht unterstützt wurde.

Vernünftige Revision bedeutet auch, die Umstände des Einzelfalls zu berücksichtigen. An die Buchhaltung in einem Spital mit fünf ausgebildeten Augenärzten für lokale einfache Staroperationen in Indien bei einer Blindenschule müssen andere Massstäbe angelegt werden als bei einem grossen Spital mit mehreren Häusern in der Schweiz. Ein weiteres Beispiel aus der Prüfungspraxis des Verfassers: In Ecuador hob der Präsident des Hilfswerks das Geld für die Baukosten für Schulen bar bei einer lokalen Bank ab. Eine Prüfung anhand der Bankbelege war damit nicht sinnvoll. Es bedarf anderer Nachweise, z.B. einer Bestätigung des Leistungserbringers, Fotos der Bauwerke oder anderer ähnlicher Belege. In der

Schweiz können selbst kleine Beträge für Verpflegung, Kaffee, Kopierspesen usw. mit einem Beleg nachgewiesen werden. Für den Erwerb eines Strunks Bananen in einem Entwicklungsland wird demgegenüber kein Händler auf einem lokalen Markt eine Quittung ausstellen. Somit kann ein gewisser Teil der ausgegebenen Beträge über die Belege gar nicht abschliessend geprüft werden. Dass das Geld schliesslich gut verwendet wird, kann (nur?) durch die Zielerreichung festgestellt werden. Das ist auch der Grund, weshalb dem Leistungsbericht gemäss Swiss GAAP FER 21 eine wichtige Bedeutung zukommt.

Die Grösse einer NPO und deren Tätigkeitsgebiet (Schweiz oder Entwicklungsland) ist ein Kriterium für Art und Umfang der Prüfungsdichte. Eine weitere wichtige Unterscheidung ist die zwischen Ein- oder Mehrthemen-Hilfswerken.

Bei Einthemen-Hilfswerken ist die Leistungsmessung relativ einfach. Man hat z.B. eine 90%ige Auslastung der 50 Heimplätze erreicht. Wenn man die Spenden und Kosten ins Verhältnis zur erreichten Leistung setzt, sieht man sofort, ob sich die Faktoren verbessert oder verschlechtert haben. Es gibt einen direkten Zusammenhang zwischen erbrachten Aufwendungen und der erzielten Leistung.

Bei Mehrthemen-Hilfswerken ist die Leistungsmessung schwierig, da der Mitteleinsatz mehrere konkurrenzierende Ziele beeinflussen kann. Zudem ist nicht jede Zielerreichung gleich wichtig. Wenn wir den Bereich Kinderbetreuung ansehen, könnten wir z.B. folgende Leistungen unterscheiden: Unterstützung mit Schulbüchern, PCs oder Bleistiften, Zahnbehandlungen, medizinische Betreuung, zur-Verfügung-Stellung eines Lehrers, Finanzierung eines Internatsplatzes für ein Jahr usw. Die einzelnen Leistungen können nun nicht einfach addiert werden, denn diese habe je eine unterschiedliche Dimension. Damit kann der Revisor die dafür anfallenden Kosten nur eingeschränkt und aufgrund der dargestellten Leistungen plausibilisieren.

**Ein- vs.
Mehrthemen-
Hilfswerke**

2.6 Vorbereitung auf die Revision

Sofern der Prüfaufwand ein Mindestausmass überschreitet, hat es sich in der Praxis als vorteilhaft erwiesen, dass der Prüfer den zuständigen Mitarbeitern eine Liste zustellt, in der er die für die Revision gewünschten Dokumente vorzeitig anfordert. Das Hilfswerk kann dann die entsprechenden Unterlagen rechtzeitig bereitstellen. Auch hat es sich in der Praxis bewährt, wenn das Hilfswerk einen Abschlussordner erstellt, indem pro Position der Jahresrechnung ein Nachweis für die Zusammensetzung der Position sowie Unterlagen zur Beurteilung der Bewertung dokumentiert wird. Damit besteht ein Nachschlagewerk. Dieses kann den Mitarbeitern intern gute Dienste für Beantwortung von Fragen leisten, wie bestimmte Sachverhalte in der Jahresrechnung erfasst werden. Bei einem allfälligen Wechsel eines Mitarbeiters in der Finanzabteilung erleichtert es dem Nachfolger die Einarbeitung sowie die Arbeit des Prüfers. Per Saldo macht sich die Erstellung eines solchen Abschlussordners bezahlt.

**Vorbereitung
und Abschluss-
ordner**

3 Leistungsbericht

Die bisherigen Ausführungen hatten vor allem das Zahlenwerk im Fokus. Der Leistungsbericht ist ebenfalls ein Bestandteil der Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER 21. Er berichtet in angemessener Weise über die Leistungsfähigkeit (Effektivität) und Wirtschaftlichkeit (Effizienz) der NPO. Speziell am Leistungsbericht ist, dass er nicht der Prüfpflicht der Revisionsstelle unterliegt. Der Grund dafür liegt darin, dass der Leistungsbericht auch längere Textpassagen enthält, die die Tätigkeiten einer NPO umschreiben. In solchen Texten sind auch Wertungen enthalten, die nicht überprüfbar sind – Ein Beispiel: «Wir fördern in Tansania eine Blindenschule, die von 50 Jugendlichen ganzjährig besucht wird. Die Jugendlichen schätzen diese Förderung im Rahmen unseres Projektes sehr. Denn ausser unserem Projekt besteht für sie keine Bildungsmöglichkeit vor Ort.» Eine solche Feststellung gibt dem Leser einen guten Einblick, ist aber eine subjektive Würdigung des Projekts und kann durch einen ausstehenden Dritten nicht nachgeprüft werden.

Meines Erachtens ist der Leistungsbericht ein wichtiger Teil der Jahresrechnung. Denn er richtet sein Augenmerk auf die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit des Hilfswerks. Bei einer Organisation im *for-profit-Bereich* werden diese Faktoren durch den marktwirtschaftlichen Konkurrenzdruck sichergestellt. Bei einem Hilfswerk gilt als charakteristisches Merkmal, dass es keinen direkten Austausch von Leistung und Gegenleistung gibt, wie z.B. beim Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung. Es gibt keinen Markt, wo sich Angebot und Nachfrage treffen und dadurch regulierende Kräfte entstehen. Hilfswerke nehmen eine Mittlerrolle ein und ermöglichen damit die Erbringung einer Leistung. Es spielen also andere Mechanismen, die eine gute Wirkung des Hilfswerkes sicherstellen müssen. Dass die Stiftung ZEWÖ gemeinsam mit den Hilfswerken eine Methodik entwickelt hat, nach der der administrative Aufwand (= Struktur- und Personalaufwand) nach einer relativ einfachen und konsistenten Methode zu berechnen ist, sei hier nur am Rande erwähnt. «Um zu vermeiden, dass die Hilfswerke auf die Kennzahl zum administrativen Aufwand reduziert werden, müssen parallel die Leistungsberichte, in denen die Wirkung dargestellt wird, weiterentwickelt werden.»⁶

6 So das Postulat in ZEWÖschriften Nr. 1/2006: «Die Kostenstruktur gemeinnütziger Organisationen», S. 69.

Autorenverzeichnis

Prof. Dr. Reto Eberle ist diplomierter Wirtschaftsprüfer und Partner der KPMG. Er war Mitglied der Arbeitsgruppe Swiss GAAP FER 21. Danach war er als Fachsekretär der FER tätig und heute ist Reto Eberle Mitglied des Fachausschusses der FER. Er ist zudem Mitglied des Rechnungslegungsgremiums für den öffentlichen Sektor. Als Titularprofessor lehrt Reto Eberle an der Universität Lausanne zum Thema neue Rechnungslegungskonzepte aus Sicht des Accounting Standard Setters.



Philipp Egger, Dr. phil. I, ist Geschäftsführer der GEBERT RÜF STIFTUNG, der in der Schweiz grössten im BFI-Bereich (Bildung, Forschung und Innovation) tätigen Förderstiftung, Mitinitiant und Vorstandsmitglied von SwissFoundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen, Begründer und Mitherausgeber der Buchreihe «Foundation Governance», Mitautor des «Swiss Foundation Code», Mitglied des Stiftungsrates der STIFTUNG LINER APPENZEL sowie der FONDATION DES FONDATEURS, einer unabhängigen Schweizer Dachstiftung.



Primus Fellmann, lic. oec. publ. und dipl. Handelslehrer, war langjähriger Senior Manager bei PricewaterhouseCoopers. Als dipl. Wirtschaftsprüfer betreute er neben KMU und grösseren Unternehmungen mit Vorliebe Pensionskassen sowie Vereine und gemeinnützige Stiftungen. Zudem war er Mitglied der Zertifizierungskommission der Stiftung ZEWO. Primus Fellmann ist am 30. Oktober 2010 gestorben.



Prof. Dr. iur. Lukas Handschin ist Ordinarius für Privatrecht an der Universität Basel und als Rechtsanwalt in Zürich tätig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Handels-, Gesellschafts- und Rechnungslegungsrecht. Weiter ist er Stiftungsrat des Basel Institute on Governance.



Prof. Dr. Claus Koss ist hauptamtlich als Professor für Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung an der Hochschule Regensburg tätig. Mit der Rechnungslegung von Nonprofit-Organisationen beschäftigt er sich sowohl in der Theorie als auch fortlaufend in der Praxis. Er war Sachverständiger des Deutschen Bundestages für die Reform des Stiftungsrechts.





Lydia Krauss, lic.oec.HSG, lic.iur.oec.HSG, ist seit Februar 2008 Geschäftsführerin der GEWOS AG und verantwortlich für die Geschäftsführung von klassischen Stiftungen, Publikationen und Veranstaltungen. Zuvor war sie für mehrere lokale und internationale Pensionskassenberatungsfirmen tätig und unterstützte als Beraterin und Anlageausschussmitglied Pensionskassen bei ihrer fortlaufenden Anlagetätigkeit und der Überwachung der Vermögensanlagen.



Beatrice Meyer, lic. oec. publ. und dipl. Wirtschaftsprüferin, ist Dozentin und Forschungsfeldleiterin im Bereich Accounting & Controlling an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW). Als Fachbuchautorin und Unternehmensberaterin verfügt sie über eine reichhaltige Erfahrung mit verschiedenen Arten von Nonprofit-Organisationen.



Dr. Luzius Neubert, CFA, arbeitet als Investment Consultant bei der Firma PPCmetrics AG in Zürich. In dieser Funktion berät er institutionelle Anleger wie Pensionskassen, Versicherungen und gemeinnützige Stiftungen bei ihrer Vermögensanlage. Daneben ist er als Lehrbeauftragter an der Universität Zürich und am Institut für Finanzdienstleistungen (IFZ) der Hochschule Luzern tätig.



Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch leitet das Center for Accounting & Controlling an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) und ist zugleich Mitglied der erweiterten Hochschulleitung. Daneben ist er Lehrbeauftragter an der Universität Freiburg i.Ue. und Herausgeber des Online-Portals Accounting-Praxis im WEKA-Verlag Schweiz. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die Themenbereiche Interne Kontrolle und Risikomanagement in privaten, öffentlichen und Nonprofit-Organisationen.



Prof. Dr. Georg von Schnurbein arbeitete von 2001 bis 2007 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Fribourg/CH. Dort war er Projektkoordinator der Schweizer Länderstudie für «Visions and Roles of Foundations in Europe» und Mitglied im Forschungsteam des «Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project». Seit 2008 ist Georg von Schnurbein Assistenzprofessor für Stiftungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und Leiter des Centre for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel, das von SwissFoundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen, initiiert wurde.

Dr. Dietmar Stock, Kunsthistoriker und Archäologe, ist als Kunstsachverständiger und Claims Manager bei der AXA Art Versicherung in Zürich tätig. In dieser Funktion befasst er sich oft mit Bewertung von exklusiven Kunstgegenständen verschiedenster Kategorien. Von 1981 bis 1994 war er als Kunstsachverständiger im Schweizer Auktionshandel tätig.



Daniel Widmer, MLaw, ist Assistent am Lehrstuhl von Herrn Prof. Dr. Lukas Handschin.



Prof. Dr. Daniel Zöbeli ist dipl. Handelslehrer und Forschungsfeldleiter im Bereich Accounting, Controlling & Finance an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) der Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI). Er verfügt über eine langjährige Erfahrung als ehrenamtlicher Mitarbeiter in verschiedenen wohltätigen Organisationen und war langjähriges Mitglied einer zürcherischen Gemeindeschulbehörde.



Dr. Luka Zupan arbeitet als Senior Manager bei KPMG im Bereich Risk & Compliance. In dieser Funktion hat er zahlreiche Unternehmen bei der Einführung des IKS/SOX unterstützt sowie bei der Nachhaltigkeit und Optimierung beratend mitgewirkt. Nebenbei unterrichtet er an der Akademie für Wirtschaftsprüfung im Modul Management Accounting.



Sachregister

A

Aktienquoten 111
Anforderungen an den Revisor 185
Anhang 122, 133
Anlagepolitik 106, 110 ff.
Anzeigepflichten 176 f.
Aufsichtsbehörde 175 f.
Automatisierte Kontrollen 45

B

Befreiung von der Revisionspflicht 154 ff.
Beteiligungen 114, 116 f.
Bewertung 114 ff., 134 ff.
Bilanzsumme 155
Buchführung 18

C

COSO-Rahmenkonzept 42 ff.

E

Ehrenamtliche Revision 161
Ehrenkodex 189
Eingeschränkte Revision 38, 165 f., 170
Einschränkender Zweckbestimmung 70
Einthemen-Hilfswerke 191
Ergebnisorientierung 100 ff.
Erlösfonds 71

F

Familienstiftung 154
Fondskapital 70 f.
Fondsreglement 67, 75
Förderstiftungen: IKS 96 ff.
Fortführungsprämisse 27

G

Garantenstellung des Staates 21
Good Governance 189
Gründung 156

I

IKS: Definition 39
IKS: Erweiterung über Rechnungswesen 45
IKS: Fallstudie 81 ff.
IKS: Pflichtaufgabe des Leitungsorgans 46
IKS: Prinzipal-Agent-Theorie 39
Immobilien 114, 117
Information und Kommunikation 45
Internes Kontrollsystem (IKS) 36, 38, 39, 168, 170
Inventar 132
IT-Kontrollen 44, 85

K

Kapitalnachweis 73
Kapitalveränderungsrechnung 67, 73, 74
Kirchliche Stiftungen 154
Kontrollbeschreibung 94
Kontrollumfeld 43
Kontrollverantwortliche 94
Kosten der Revision 186
Kunstabwertung 134 ff.
Kunstinvestments 128
Kunststiftungen 130 ff.

L

Leistungsbericht 192
Leistungsprozess 99 ff.

M

Manuelle und automatisierte Kontrollen 45
Marktwert 134
Mehrthemen-Hilfswerke 191
Modell zur IKS-Umsetzung 47
Museen: Kunstbewertung 136 f.

N

Nutzniessungsfonds 69

O

Opting-out 154
 Ordentliche Revision 38, 87, 163
 Organisationskapital 69, 120

P

Potenzialmanagement 97 ff.
 Prinzipal-Agenten-Theorie 20 f., 39 f.
 Professionalität 185
 Prozesskontrolle 49
 Prüfungsdurchführung 189
 Prüfungsstandards 167
 PS 890 42, 46, 48, 82

Q

Qualitative Charakteristika der
 Rechnungslegung 28 ff.

R

Rechnungslegung 18, 27 ff.
 Rechnungslegungspflicht 37
 Rechnungswesen 18
 Rechnung über die Veränderung des
 Kapitals 73 ff.
 Rendite 110
 Revision 95, 154 ff., 184
 Revisionsbericht 169
 Revisionspflicht 37, 87, 154 ff.
 Revisionsstelle 154
 Revisionsstellenbefreiung 133
 Risiko 48 ff., 110
 Risikobereitschaft 110
 Risikobewältigung 50, 51
 Risikobewertung 50
 Risikofähigkeit 108, 110
 Risikoidentifikation 48
 Risiko-Kontroll-Matrix 51 ff., 84,
 91 ff.
 Risikomanagements 48
 Rückstellungen 74

S

Spesen 190
 Stakeholder-Modell 25 ff.
 Steuerbefreiung 20

Steuerungs- und Kontrollaktivi-
 täten 44
 Stiftung für Fachempfehlungen zur
 Rechnungslegung 57
 Stiftungsfonds 72
 Stiftungsrat 45
 Stille Reserven 115, 120
 Substanzerhaltung 112 f.
 Swiss Foundation Code 2009 188
 Swiss GAAP FER 21 57 ff., 63 ff.
 Swiss NPO-Code 186

T

Transparenz 61 ff.
 True and fair view 61

U

Überwachung 45
 Unabhängigkeit 163 ff.
 Unabhängigkeit des Revisors 185
 Unselbständige Stiftungen 72

V

Vergabestiftungen: IKS 96 ff.
 Vergleichbarkeit 29
 Vergleichswertverfahren 135
 Vermögensanlagen: Bericht-
 erstattung 122 f.
 Vermögensverwaltung 39, 106 ff.
 Verständlichkeit 28, 29

W

Wertschriften 114 f., 182
 Wertschwankungsreserven 120 f.
 Wesentlichkeit 88

Z

ZEWO 186
 ZEWO-Gütesiegels 65
 Zielrendite 110
 Zielsetzung der Revision 154
 Zweckbindung von Mitteln 68 ff.

Buchreihe «Foundation Governance»

Herausgegeben von SwissFoundations – www.swissfoundations.ch
In Zusammenarbeit mit dem Helbing Lichtenhahn Verlag – www.helbing.ch

Band 1

Egger, Philipp (Hrsg.)

Stiftungsparadies Schweiz – Zahlen, Fakten und Visionen

Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischen Handeln

(Préface et résumés en français)

2004, 176 Seiten, broschiert (vergriffen)

ISBN 3-7190-2309-5

Band 2

Hofstetter, Karl/Sprecher, Thomas

Swiss Foundation Code

Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen

Recommandations pour la constitution et la gestion de fondations donatrices

Recommendations for the establishment and management of grant-making foundations

2005, 131 Seiten, broschiert. CHF 34.–/EUR 22.–

ISBN 3-7190-2393-1

Band 3

Egger, Philipp/Helmig, Bernd/Purtschert, Robert (Hrsg.)

Stiftung und Gesellschaft

Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz

mit Deutschland, Liechtenstein, Österreich, USA

2006, 223 Seiten, broschiert. CHF 48.–/EUR 32.–

ISBN 13: 978-3-7190-2606-6 · ISBN 10: 3-7190-2606-x

Band 4

Lang, Niklas/Schnieper, Peppi

Professionelles Management von Stiftungen

Ein Leitfaden für Stiftungspraktiker

2007, 238 Seiten, broschiert. CHF 68.–/EUR 52.–

ISBN 978-3-7190-2741-4

Band 5

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin

Swiss Foundation Code 2009 – mit Kommentar

Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen

2009, 197 Seiten, broschiert. CHF 48.–/EUR 32.–

ISBN 978-3-7190-2617-2

Band 6

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin

Swiss Foundation Code 2009 – avec commentaire

*Principes et recommandations pour la constitution
et la gestion de fondations donatrices*

Adaptation française: Parisima Vez

2009, 197 Seiten, broschiert. CHF 48.–/EUR 32.–

ISBN 978-3-7190-2832-9

Band 7

von Schnurbein, Georg/Timmer, Karsten

Die Förderstiftung

Strategie – Führung – Management

2010, 318 Seiten, broschiert. CHF 78.–/EUR 56.–

ISBN 978-3-7190-2953-1

Band 8

Egger/von Schnurbein/Zöbeli/Koss

Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen

Handlungsempfehlungen für die Praxis

2011, 200 Seiten, broschiert. CHF 58.–/EUR 46.–

ISBN 978-3-7190-3057-5

Band 9

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin

Swiss Foundation Code 2009

*Principles and Recommendations for the Establishment and Management
of Grant-making Foundations*

Abridged version; Adapted English translation by Kathleen Bucher/Susie Sargent/
Katja Schaer

März 2011, ca. 50 Seiten, broschiert. CHF 15.–/EUR 12.–

ISBN 978-3-7190-3089-6

Weitere Informationen zu den einzelnen Titeln finden Sie unter www.helbing.ch

Foundation Governance

Schriftenreihe herausgegeben von
Philipp Egger und Georg von Schnurbein
SwissFoundations

Seit der Einführung von Swiss GAAP FER 21 für spendenorientierte NPO im Jahr 2002 hat sich die Rechnungslegung im Nonprofit-Sektor der Schweiz weiterentwickelt und professionalisiert. Zunehmend wurde die Anwendung dieser Fachempfehlungen allen NPO nahe gelegt, so auch im Swiss Foundation Code 2009 für die Förderstiftungen.

Erstmals werden in diesem Buch die wesentlichen Themen zur Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen – die in der Regel nicht von Spenden leben, sondern die ihre Fördererträge mit einem vom Stifter überlassenen Vermögen erwirtschaften – eingehend dargestellt. Die Beiträge von elf Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Praxis vermitteln aus betriebswirtschaftlicher und aus rechtlicher Perspektive Best-Practice-Beispiele und Vorgehensweisen, wie Förderstiftungen ihre Rechnungslegung und Revision ordnungsgemäss und nachvollziehbar gestalten können.

ISBN 978-3-7190-3057-5



SwissFoundations
Verband der Schweizer Förderstiftungen
Association des fondations donatrices suisses
Associazione delle fondazioni donatrici svizzere
Association of Swiss Grant-making Foundations

