

KAPITAL MIT KOMPASS



Ein Ratgeber für Stiftungen

OLIVER OEHRI

Impressum

Titel: *Kapital mit KOMPASS – ein Ratgeber für Stiftungen*

Autor: Oliver Oehri

© 2025 Oliver Oehri. Alle Rechte vorbehalten.

Lizenz:

Dieses Werk steht unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY-NC-ND 4.0
(Namensnennung – Nicht-kommerziell – Keine Bearbeitungen).

Weitere Informationen: creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0

Hinweis:

Das OEHRI-KOMPASS-Modell ist urheberrechtlich geschützt.

Eine nicht-kommerzielle Nutzung mit Quellenangabe ist gestattet.

Jede anderweitige Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Autors.

Zitierweise:

Oehri, Oliver (2025): *Kapital mit KOMPASS – ein Ratgeber für Stiftungen*. Edition Schweiz.
Eigenverlag, Rebstein.

Verkürzt:

Oehri, Oliver (2025): *Kapital mit KOMPASS (Edition Schweiz)*.

eBOOK - FREE DOWNLOAD

DOI: [10.5281/zenodo.16743344](https://doi.org/10.5281/zenodo.16743344)

URL/Identifizier: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16743344>

Kapital ist kein Ziel.

Es ist ein Werkzeug – für Verantwortung, Wirkung und Zukunft.

Danksagung

Dieses Werk widme ich meiner Tochter **Naomi Gianna Oehri**, geboren am 6. Juni 2024 – in einer Welt, die mehr denn je danach ruft, dass wir Verantwortung nicht nur übernehmen, sondern gestalten.

Möge sie in einer Zeit aufwachsen, in der Wirkung nicht das Privileg Weniger, sondern die Haltung Vieler ist. In der Kapital nicht nur schützt, sondern auch ermöglicht. Und in der Institutionen wie Stiftungen den Mut haben, Zukunft nicht zu verwalten – sondern zu ermöglichen.

Mein tiefster Dank gilt auch meiner Frau **Manuela Oehri**, deren Vertrauen, Weitblick und innere Stärke dieses Projekt erst getragen haben. Ihr Gespür für das Wesentliche, ihr stiller Kompass für Gerechtigkeit und ihre Geduld im Hintergrund haben mehr gewirkt, als jedes Konzeptpapier es je könnte.

In einer Welt, in der Zahlen zählen, habt ihr mich daran erinnert, **warum Sinn zählt.**

Oliver Oehri

Rebstein, August 2025

Abstract

Titel: *Kapital mit KOMPASS – ein Ratgeber für Stiftungen*

Autor: Oliver Oehri

Edition Schweiz

Veröffentlichung: 2025

URL/Identifier: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16743344>

Kapital mit KOMPASS ist ein praxisnaher Leitfaden für Stiftungen, die ihr Vermögen strategisch und wirkungsorientiert im Sinne ihrer gemeinnützigen Ziele einsetzen möchten. Das Handbuch vereint ESG-Standards, Impact-Investing-Ansätze und Governance-Strukturen zu einem integrierten Wirkungsmodell – mit dem Kapital als Ausdruck institutioneller Verantwortung verstanden wird.

Es bietet konkrete Werkzeuge: von Anlagerichtlinien und Steuerungsmodellen über Wirkungssysteme bis hin zu Methoden der Messung und Transparenz. Es zeigt, wie Stiftungen Zielkonflikte navigieren, Hürden überwinden und Wirkung dauerhaft in ihren Strukturen verankern können. Zentrales Element ist der „*OEHRI-KOMPASS*“ – ein methodischer Orientierungsrahmen, der die verschiedenen Ansätze strukturiert, priorisiert und in einen operativen Masterplan überführt.

Gleichzeitig plädiert *Kapital mit KOMPASS* für ein erweitertes Führungsverständnis: Wirkung soll nicht nur gefördert, sondern mit dem gesamten Vermögen strategisch gestaltet werden.

Der Leitfaden richtet sich an Entscheidungsträger:innen, die bereit sind, Verantwortung neu zu denken – und das Potenzial von Kapital als gestaltende Kraft im Sinne des Gemeinwohls zu nutzen.

Über den Autor

Oliver Oehri bewegt sich seit über zwei Jahrzehnten an der Schnittstelle von Kapital, Wirkung und Governance. Als Vordenker und Mitgestalter des Impact-Investing- und ESG-Marktes im deutschsprachigen Raum begleitet er Stiftungen, Family Offices und institutionelle Investoren dabei, Kapital verantwortungsvoll und wirkungsorientiert einzusetzen.

Nach seinem Studium der Finanz- und Kapitalmarkttheorie an der Universität St. Gallen war er an der Universität Liechtenstein tätig, wo er frühzeitig Impact Investing in Forschung und Lehre verankerte. Als Mitgründer wegweisender Initiativen wie Enabling Microfinance (heute Enabling Qapital) und des Center for Social and Sustainable Products (CSSP) prägte er massgeblich die Entwicklung nachhaltiger Finanzlösungen. Das CSSP – ein Pionier auf diesem Gebiet – wurde 2021 in die FE fundinfo Gruppe integriert, um deren ESG-Expertise substanziell zu erweitern. Zu den Innovationen des CSSP zählt auch yourSRI, eine der ersten digitalen Plattformen für transparente Nachhaltigkeits- und Klimarisikoanalysen im Finanzsektor.

Darüber hinaus gründete er die Denk- und Projektplattform silverFOX 77, aus der unter anderem BoardsforESG.ch hervorging. Von 2007 bis 2016 war er Verwaltungsratsmitglied der Fondsleitung einer Schweizer Grossbank. Parallel dazu initiierte er das internationale Impact Forum (2011–2019) und engagiert sich bis heute in strategischen Gremien und Verwaltungsräten, unter anderem bei PHINEO und sozmap.

Als Lehrender war er an renommierten Universitäten wie der Universität Basel (CEPS), der Universität Luzern, der Universität St. Gallen, der Universität Zürich, der Universität Liechtenstein und der Universität Salzburg tätig. Fachveröffentlichungen widmete er unter anderem den Themen Mikrofinanz und strategischer Philanthropie und war an mehreren Klimafinanz-Gutachten des Schweizerischen Bundesamts für Umwelt beteiligt.

Oehris Arbeit steht für eine integrierte Perspektive: Kapital als Instrument, das nicht nur schützt, sondern aktiv gestaltet – im Dienst von Verantwortung, Wirkung und gesellschaftlichem Fortschritt.

Vorwort

Die Verwaltung von Stiftungsvermögen ist heute weit mehr als eine Finanzaufgabe. Sie ist Ausdruck institutioneller Verantwortung – und ein zentraler Hebel, um dem eigenen Zweck, der Gesellschaft und kommenden Generationen gerecht zu werden. Dieses Handbuch ist aus einer Überzeugung entstanden: **Kapital ist nie neutral. Es wirkt – immer.** Die entscheidende Frage lautet nicht mehr, ob es wirkt, sondern wie bewusst, gezielt und verantwortungsvoll wir es steuern.

In einer Welt, in der Finanzströme gesellschaftliche Entwicklungen mitprägen, reicht es nicht aus, Wirkung allein auf der Förderseite zu suchen. Vermögensverwaltung wird zur strategischen Steuerungsebene. Sie wird zum Spielfeld, auf dem nicht nur Werte, Prioritäten und langfristige Perspektiven verankert werden können – sondern auch ein konkreter gesellschaftlicher Beitrag. Jenseits von Mindeststandards und symbolischer ESG-Signale eröffnet sich hier die Möglichkeit, Kapital als integralen Teil der gemeinnützigen Mission zu gestalten.

Dieser Weg ist anspruchsvoll. Er verlangt zielgerichtete Ausrichtung, strukturelle Verankerung und die Bereitschaft, auch Zielkonflikte nicht zu umgehen, sondern aktiv zu gestalten. Er verlangt Führung, die gesellschaftliche Wirkung nicht als Zusatz versteht, sondern als Kernauftrag.

Dieses Buch möchte keine einfachen Antworten geben. Es will Orientierung bieten, Strukturen klären und Werkzeuge bereitstellen – für alle, die bereit sind, Verantwortung auch auf der Kapitaleseite ernst zu nehmen. Es ist kein Regelwerk, sondern ein Kompass: eine Einladung, Einfluss bewusst zu denken, operativ zu verankern und in Prozessen, Regeln und Entscheidungen konkret werden zu lassen.

Am Ende geht es nicht um die Frage, ob Kapital etwas bewirkt, sondern darum, welche Veränderung es anstößt – und in wessen Dienst es steht. Dieses Buch soll einen Beitrag dazu leisten, relevante Fragen fundierter, zielgerichteter und mit einem stärkeren Fokus auf praktische Umsetzung zu beantworten.

Rebstein, August 2025

Oliver Oehri

Impulse für Family Offices

Family Offices und Stiftungen – auf den ersten Blick zwei unterschiedliche Welten: Hier privates Familienvermögen, das über Generationen hinweg erhalten und strategisch genutzt werden soll. Dort gemeinnützig gebundenes Kapital, das einem klar definierten Zweck verpflichtet ist. Doch wer genauer hinsieht, erkennt markante Parallelen und produktive Schnittmengen, die beide Sphären bereichern können.

Beide Organisationstypen denken langfristig, richten sich an Generationenzielen aus und verbinden wirtschaftliche Verantwortung mit ideellen Überzeugungen. In Stiftungen ist diese Haltung bereits strukturell verankert: Kapital wird nicht um seiner selbst willen verwaltet, sondern gezielt eingesetzt, um gesellschaftliche Wirkung zu erzielen. Diese Denkweise, man könnte sagen: dieser "Kapital-Kompass", wird auch für Family Offices zunehmend relevant – nicht zuletzt aufgrund veränderter gesellschaftlicher Erwartungen und einer Generation, die Sinnorientierung und Wirkung einfordert.

Viele Family Offices stehen heute vor der Herausforderung, über klassische Vermögenserhaltungsstrategien hinauszudenken. Die Begriffe "Impact Investing", "Value Alignment" oder "Sustainable Legacy" markieren dabei keine kurzfristigen Trends, sondern langfristige strategische Imperative. In diesem Kontext bietet die Praxis von Stiftungen wertvolle Orientierung: Sie zeigt, wie sich Kapital systematisch auf Wirkung hin ausrichten lässt, welche Governance-Strukturen nachhaltige Entscheidungen stützen und wie Zielklarheit die Resilienz komplexer Vermögensstrukturen erhöht.

Auch strukturell nähern sich die Welten an: Es entstehen hybride Modelle – Stiftungen aus dem Kontext von Family Offices, philanthropische Vehikel mit unternehmerischer DNA, Family Offices mit stiftungsähnlicher Governance. In diesem Grenzbereich entstehen neue Formen der Kapitalverantwortung, die Purpose, Performance und Permanenz in einer neuen Balance zusammenführen.

Die Auseinandersetzung mit Stiftungsmodellen bietet Family Offices daher mehr als Inspiration. Sie eröffnet einen Reflexionsraum, um zentrale Fragen des eigenen Handelns neu zu stellen:

- Wie lassen sich langfristige Zielsetzungen mit konkreter Steuerung verbinden?
- Welche Rolle spielt institutionelle Kohärenz für generationenübergreifende Vermögensverantwortung?
- Welche strategischen, kulturellen und operativen Elemente fördern Wirkung – über die Einzelperson hinaus?

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an Stiftungen, die Orientierung im Spannungsfeld zwischen Kapital und Verantwortung suchen. Doch viele Kapitel – etwa zu strategischer Wirkungsausrichtung, Governance, Portfoliosteuerung, Wirkungsmessung oder normativer Klarheit – sind auch für Family Offices anschlussfähig. Die Lektüre mag selektiv sein. Aber dort, wo gemeinsame Fragen berührt werden, kann sie zum strategischen Resonanzraum werden.

Diese Einleitung ist daher auch eine Einladung an Family Offices, mit anderen Begriffen auf vertrautes Terrain zu blicken – und aus dem strukturierten Denken der Stiftungspraxis Impulse für die eigene Vermögensstrategie zu gewinnen. Auch wenn sich nicht alles übertragen lässt, ist es möglich vieles zu reflektieren und manches bewusst weiterzuentwickeln.

Impulse für Industrieunternehmen im Familienbesitz

Industrieunternehmen in Familienhand stehen seit jeher für Beständigkeit, Innovationskraft und regionale Verwurzelung. Über Jahrzehnte haben sie Wertschöpfung geschaffen, Arbeitsplätze gesichert und Regionen geprägt. Doch das Umfeld verändert sich rasant: Klimaziele, Lieferkettenverantwortung, Digitalisierung, geopolitische Risiken und wachsender gesellschaftlicher Erwartungsdruck fordern ein neues Verständnis von unternehmerischer Verantwortung. Familiengeführte Industrieunternehmen sind in einer besonderen Position: Sie denken langfristiger als börsennotierte Konzerne, agieren näher an Belegschaft und Wertschöpfungskette – und verfügen über Entscheidungsfreiheit jenseits kurzfristiger Renditeziele. Diese Unabhängigkeit ist ein Schatz, der jedoch nur dann volle Wirkung entfaltet, wenn er mit einem klaren strategischen Kompass und gesellschaftlicher Orientierung verbunden wird.

Auch für Industrieunternehmen in Familienbesitz eröffnen Impulse aus der Stiftungspraxis überraschende Perspektiven – besonders dort, wo unternehmerische Entscheidungen weit über ökonomische Fragen hinausreichen. Denn Stiftungen sind per Definition zweckgebunden, generationenübergreifend und verantwortungsorientiert – Prinzipien, die auch zukunftsfähige Familienunternehmen leiten können. Sie regen zur Reflexion an:

- Wie lässt sich ein Unternehmenszweck so schärfen, dass er wirtschaftliche Leistung und gesellschaftliche Wirkung verbindet?
- Welche Steuerungs- und Governance-Modelle helfen, Zielkonflikte zwischen Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung produktiv zu gestalten?
- Wie können ESG-Ziele strukturell verankert werden – nicht als Auflage, sondern als Teil des Geschäftsmodells?

Gerade in kapitalintensiven, energieabhängigen oder international tätigen Industrieunternehmen wird die Frage nach verantwortungsvoller Kapitalverwendung und strategischer Wirkungsausrichtung zunehmend relevant. Die Denkweise vieler Stiftungen – Wirkung mit System, Verantwortung mit Struktur – kann dabei als strategischer Resonanzraum dienen: nicht zur Kopie, sondern zur Selbstvergewisserung. Wo stehen wir? Was wollen wir prägen? Was geben wir weiter?

Wegweiser durch das Buch

Dieses Handbuch nimmt Sie mit auf eine Reise durch die Welt wirkungsorientierter Kapitalverantwortung. Es führt Schritt für Schritt durch zentrale Fragen: Woher kommt der Wandel? Wie sieht verantwortungsvolles Investieren konkret aus? Und wie lässt es sich umsetzen?

Am Anfang steht der grundlegende **Perspektivwechsel im Stiftungswesen**: weg von der strikten Trennung zwischen Fördertätigkeit und Kapitalanlage, hin zu einer integrierten Verantwortung für das Vermögen. Dieser Wandel bedeutet nicht nur neue Strategien, sondern auch einen ethischen und strukturellen Aufbruch. Der zweite Schritt rückt **Nachhaltigkeitskriterien** in den Mittelpunkt, insbesondere ESG-Standards (Environmental, Social, Governance). ESG wird hier nicht nur als Mindeststandard verstanden, sondern als Türöffner für verantwortungsvolle Kapitalsteuerung. Es geht nicht nur um formale ESG-Integration, sondern darum, ESG strategisch zu nutzen, um Wirkung zu erzielen. Der dritte Teil widmet sich **Impact Investing** – der konsequenten Weiterentwicklung von ESG. Wirkung wird dabei explizit zum Ziel der Kapitalanlage. Anhand konkreter Themenfelder, Wirkungstypen und Instrumente zeigt das Buch, wie Kapital gesellschaftlichen Wandel voranbringen kann – über verschiedene Anlageklassen hinweg.

Schliesslich geht es um die **Umsetzung** in der Praxis: Wie entwickelt der Stiftungsrat eine wirkungsorientierte Strategie? Wie wird sie in der Organisation verankert? Im Mittelpunkt stehen Governance, Zielsysteme, Entscheidungsprozesse und Lernformate. Es geht nicht um einzelne Produkte, sondern um die Transformation des Selbstverständnisses hin zu einer Stiftung, deren Vermögen Teil ihrer Mission ist.

Die vier Stationen – struktureller Wandel, ESG-Integration, Impact Investing und strategische Umsetzung – bilden das Rückgrat dieses Handbuchs. Als verbindendes Element dient der **KOMPASS**: Er ordnet die Inhalte systematisch, priorisiert Handlungsfelder und überführt sie in einen praxisnahen Masterplan für wirkungsorientierte Kapitalarbeit.

Zusätzlich fliesst mit der **Edition Schweiz** auch eine Auswahl an Regelwerken, Beispielen und Impulsen aus dem Schweizer Raum ein – etwa der Swiss Foundation Code oder die Swiss Climate Scores.

Inhalt

Impressum.....	1
Danksagung	2
Abstract	3
Über den Autor.....	4
Vorwort	5
Impulse für Family Offices.....	6
Impulse für Industrieunternehmen im Familienbesitz	8
Wegweiser durch das Buch	9
STRUKTURELLER WANDEL.....	14
Vom Fördern zum Gestalten	15
Wirkung strategisch denken – Die dreistufige Wirkungsperspektive	18
Governance neu denken.....	20
Von der doppelten Wirkungsbilanz zum Mission Alignment	22
Der Investment-Spagat – Zielkonflikte erkennen und gestalten.....	25
Wirkung messen und steuern – Der Nachweis institutioneller Verantwortung.....	27
ESG & KAPITALSTEUERUNG.....	29
Grundlagen nachhaltiger Kapitalanlage	30
ESG-Impact-Spektrum – Positionierung zwischen Risiko und Wirkung	30
ESG-Strategien– Methoden für verantwortungsvolle Kapitalsteuerung.....	32
ESG als Fundament verantwortlicher Kapitalsteuerung.....	44
Von ESG zu Wirkung – Ein strategischer Entwicklungspfad	46
ESG Ratings – Methodik und Standards	48
ESG-Ratings und ihre Grenzen	48
ESG-Ratings im Wandel.....	53
ESG Reporting & Regulierung	56

IMPACT INVESTING	60
Von ESG zu Impact Investing	61
Impact Investing – Der Nachhaltigkeitsfussabdruck	62
Impact Investing – Vier Wirkungsbereiche.....	64
Impact Investing am Beispiel sozialer Wohnungsbau	66
Impact Measurement Frameworks	68
Impact Management Project	70
IRIS+.....	73
SDG-Mapping	78
GIIN Impact Classes.....	83
Model-Mix – SDG Mapping, IRIS+ & Wirkungsbilanz	85
Impact Measurement Frameworks – was passt zu welcher Stiftung?	90
Impact Investing – Einstieg für Stiftungen.....	92
WIRKUNGSARCHITEKTUR.....	94
Wirkungsarchitektur einer Stiftung.....	95
Wertekatalog	98
Zielkonflikte navigieren	102
Zielgruppenanalyse.....	105
Materialitätsanalyse	108
Impact-Matrix.....	111
Wirkungsmessung und Indikatoren.....	114
Portfoliosteuerung.....	120
Governance kapitalbasierter Wirkung	140
WIRKUNGSVERANTWORTUNG	142
OEHRI-KOMPASS	148
WERKZEUGKASTEN.....	154

Strategische Grundlagen und normative Rahmensetzung.....	159
Wertekatalog	159
Swiss Foundation Code	166
Strategische Checkliste für den Stiftungsrat.....	168
Governance-Quickguide.....	172
Wirkungsstrategie	175
Impact-Zielmatrix.....	177
Regulatorische Orientierung.....	179
Normative Steuerung durch Ausschluss- und Themenrahmen	182
BAD 10 – Ausschluss-themen.....	182
SVVK-ASIR.....	193
GOOD 10 – Impact-Themen.....	195
Swiss Climate Scores	206
Impact-Omission-Checkliste	208
Kontext- und Wirkungsanalyse.....	210
Zielgruppenanalyse	210
Materialitätsanalyse	230
Minimum Viable Impact Measurement (MVIM)	236
Grenzen der Wirkungsmessung.....	238
Erfolgsfaktoren & Umsetzungsbarrieren	240
Stakeholder-Transparenz.....	243
Kapitalsteuerung und Allokationsinstrumente	245
Muster-Anlagereglement mit ESG- und Impact-Klauseln.....	245
ESG-Portfoliosteuerung	251
Impact-Due-Diligence	253
Identifikation von Impact-Risiken	255

Mandatsvergabe und Anbieterwahl	258
VV-Fragebogen zur ESG-Bewertung	260
ESG-Fondsreports verstehen	262
Entscheidungsarchitektur und Eskalationslogik	266
Entscheidungslandkarte.....	266
Entscheidungs- und Eskalationsmatrix	268
Stewardship- & Engagement-Aktivitäten	270
Reporting, Kommunikation und Wirksamkeitsnachweis	272
Muster für ESG-Wirkungsbericht.....	272
Erfolgsfaktor Kommunikation	275
Quick Wins für kleinere Stiftungen.....	277
Kapital mit Kompass: Masterplan für den Werkzeugkasten	279
SCHLUSSWORT	288
ANHANG	290
FAQ - kritische Fragen.....	291
Glossar zentraler Begriffe	296
Fachliteratur und digitale Ressourcen.....	302
OEHRI-KOMPASS - Methodische Einordnung	306
Haftungsausschluss.....	308
silverfox77.net – Digitale Lösungen.....	309

STRUKTURELLER WANDEL

Die Zukunft der Stiftung: Wirkung als Struktur, nicht als Ausnahme.

„The difficulty lies not so much in developing new ideas as in escaping from old ones.“
— **John Maynard Keynes, *The General Theory of Employment, Interest and Money***

Vom Fördern zum Gestalten

Das Stiftungswesen befindet sich im Umbruch. Es geht dabei um weit mehr als neue Finanzinstrumente oder regulatorische Vorgaben. Der Wandel reicht tiefer – bis ins Selbstverständnis der Stiftung selbst. Immer mehr gemeinnützige Organisationen stehen vor einer grundlegenden Frage: Wollen sie lediglich fördern oder aktiv gestalten? Der Trend ist eindeutig: weg von einer rein förderorientierten Haltung, hin zu einer ganzheitlichen, aktiven Gestaltung gesellschaftlicher Wirkung – mit allen verfügbaren Ressourcen.

Traditionell folgte das operative Modell einem klaren Dualismus. Das Vermögen wurde konservativ angelegt, um Erträge zu erwirtschaften, die der Finanzierung von Förderprojekten dienen. Die Kapitalanlage war Mittel zum Zweck, aber keine eigene Handlungsebene. Diese Trennung war organisatorisch pragmatisch und normativ abgesichert. Um Neutralität und Unabhängigkeit zu wahren, blieb die Vermögensverwaltung strikt von der Förderpraxis getrennt. Jahrzehntlang prägte dieses Modell das Selbstverständnis vieler Stiftungen.

Doch dieses Modell gerät zunehmend unter Druck – aus verschiedenen Richtungen:

- **Ökonomisch:** Die Annahme, konservative Anlagen würden dauerhaft verlässliche Erträge liefern, ist nicht mehr tragfähig. Die „4 %-Regel“ vieler Stiftungen verliert im Niedrigzinsumfeld ihre Gültigkeit.
- **Regulatorisch:** EU-Verordnungen wie Taxonomie und SFDR zielen zwar auf Finanzmarktakteure, wirken aber zunehmend auch auf gemeinnützige Kapitalhalter – etwa über Vermögensverwaltungen. Parallel steigen die Erwartungen an ESG-Standards und Transparenz.
- **Öffentlich:** Die Erwartung wächst, dass Stiftungen nicht nur durch ihre Fördertätigkeit, sondern auch mit ihrem Kapital Verantwortung übernehmen. Medien, NGOs und Politik hinterfragen zunehmend die Kohärenz zwischen Mittelherkunft und Zweck.
- **Ethisch:** Die Diskrepanz zwischen dem operativen Auftrag einer Stiftung und ihrer Kapitalanlage wird zunehmend als Widerspruch wahrgenommen. Eine Stiftung, die

beispielsweise Frauenrechte fördert, kann nicht gleichzeitig in Unternehmen investieren, die strukturelle Diskriminierung dulden.

Diese Entwicklungen führen zu einem erweiterten Verständnis von Verantwortung. Wirkung entsteht nicht mehr ausschliesslich in der Fördertätigkeit, sondern in allen Ressourcen, die eine Stiftung einsetzt, steuert und verantwortet – insbesondere im Vermögen, das häufig mehr als 90 % der Mittel einer Stiftung ausmacht.

Die Stiftung wird damit zu einer integrierten Wirkungseinheit. Wirkung beginnt nicht erst mit der Verwendung der Erträge, sondern bereits mit der Entscheidung, wie das Kapital angelegt wird. Aus der Pflicht zum Kapitalerhalt wächst die Verantwortung für die Wirkung des Kapitals – nicht als Ersatz, sondern als Erweiterung der klassischen Förderlogik.

Dennoch halten viele Stiftungen an einem etablierten Grundsatz fest: Der Zweck wird durch die Erträge des Vermögens erfüllt, nicht durch das Vermögen selbst. Diese Vorstellung ist tief im Selbstverständnis vieler Gremien verankert. Solange die Erträge dem gemeinnützigen Zweck zufließen, galt die Kapitalanlage als technischer, inhaltlich neutraler Vorgang.

Doch diese Annahme ist nicht mehr haltbar. Sie beruht auf der Vorstellung, Kapitalanlage sei wirkungsneutral. In Wahrheit gilt das Gegenteil: Kapital wirkt immer – ob aktiv oder passiv, bewusst oder unbeabsichtigt. Jede Kapitalallokation gestaltet die Welt mit. Sie beeinflusst, welche Technologien sich durchsetzen, welche Geschäftsmodelle bestehen bleiben, welche Arbeitsbedingungen herrschen. Sie prägt die Entwicklung von Gesellschaft und Umwelt.

Die Vorstellung, Wirkung entstehe erst mit der Mittelverwendung, greift zu kurz. Kapital allokiert Macht. Es gestaltet Wirklichkeit – strukturell, langfristig, oft ohne explizite Absicht.

Genau hier liegt der blinde Fleck vieler Stiftungen: Die grösste Wirkung entsteht häufig nicht auf der Ausgabenseite, sondern in der unbewusst gesteuerten Investitionspraxis. Dieses Phänomen wird als **Impact Omission** bezeichnet – die Wirkung, die nicht durch aktives Handeln, sondern durch unterlassene Steuerung entsteht. Wirkung durch Unterlassen ist keine Abwesenheit von Wirkung, sondern unbeabsichtigte, unreflektierte Wirkung.

Ein Beispiel verdeutlicht die Tragweite: Eine Umweltstiftung investiert passiv in einen breit gestreuten Indexfonds wie den MSCI World. Ohne ESG-Filter umfasst dieser Fonds typischerweise rund 4 % Unternehmen aus der fossilen Energiebranche – darunter globale Öl-, Gas- und Kohlekonzerne. Obwohl die Stiftung aktiv Klimaschutzprojekte fördert,

finanziert sie über ihre Kapitalanlage indirekt genau jene Industrie mit, deren Reduktion sie mit ihrem Förderauftrag anstrebt.

Dieses **Spannungsfeld** ist kein Einzelfall. Es ist ein strukturelles Problem, das viele Portfolios betrifft – auch bei Stiftungen mit sozialem, bildungspolitischem oder gesundheitlichem Fokus. Die zugrunde liegende Frage ist keine akademische Spielerei, sondern eine grundlegende:

Darf ein Instrument, das gesellschaftlichen Schaden verursacht, zur Finanzierung gesellschaftlicher Lösungen eingesetzt werden?

Oder zugespitzt: **Ist ein Franken, der durch Kinderarbeit erwirtschaftet wurde, neutral, wenn er Bildungsprojekte finanziert?**

Diese Fragen markieren einen Wendepunkt im Stiftungsverständnis. Kapitalallokation ist kein rein technischer Vorgang. Sie ist gesellschaftliches Handeln – mit normativen, sozialen und ökologischen Implikationen. Verantwortung beginnt nicht erst mit der Förderung, sondern mit der Investitionsentscheidung.

Die zentrale These lautet: ***Die Trennung zwischen operativer Wirkung und finanzieller Vermögensverwaltung ist strategisch unzureichend, regulatorisch riskant und ethisch nicht mehr tragfähig.***

Wirkung strategisch denken – Die dreistufige Wirkungsperspektive

Die Erkenntnis, dass Vermögensverwaltung immer Wirkung erzeugt – ob beabsichtigt oder unbeabsichtigt – führt zu einer zentralen Frage:

Wie kann eine Stiftung diese Wirkung gezielt steuern, ohne sich zwischen Anspruch und Umsetzbarkeit zu verlieren?

Die Antwort liegt nicht in einer Entweder-oder-Entscheidung, sondern in einem gestuften Modell institutioneller Wirkung. Dieses Modell unterscheidet drei strategische Ebenen, die einen Entwicklungspfad bilden und aufeinander aufbauen, ohne sich auszuschliessen:

1. **Do No Harm – negative Wirkung vermeiden**

Die erste Ebene konzentriert sich darauf, Investitionen auszuschliessen, die klar im Widerspruch zum Stiftungszweck stehen, etwa in fossile Energien, Waffen, Menschenrechtsverletzungen oder Korruption. Für viele Stiftungen ist dies ein realistischer, kurzfristig umsetzbarer Schritt.

2. **ESG-Integration – Umwelt, Soziales und Governance berücksichtigen**

Die zweite Ebene nutzt ESG-Kriterien als strategisches Steuerungsinstrument. ESG ist dabei kein moralischer Zusatz, sondern ein methodischer Rahmen, um Risiken zu minimieren, Resilienz zu fördern und Unternehmen mit nachhaltigen Geschäftsmodellen zu identifizieren. Aspekte wie Klimarisiken, Diversität oder Governance-Qualität werden integraler Bestandteil der Investitionsentscheidungen.

3. **Impact Investing – gezielt positive Wirkung erzielen**

Die dritte Ebene setzt Kapital aktiv ein, um explizit positive, messbare und zusätzliche gesellschaftliche Wirkung zu erreichen. Wirkung ist hier intentional: Sie muss als Ziel formuliert, nachweisbar und quantifizierbar sein. Impact Investing fokussiert auf Felder wie soziale Infrastruktur, Mikrofinanz, Bildung, Gesundheit oder thematische Anleihen wie Green und Social Bonds.

Das Modell versteht sich nicht als starres System, sondern als dynamisches Kontinuum. Im Zentrum steht die bewusste Standortbestimmung – nicht die vollständige Umsetzung auf allen Ebenen von Beginn an.

Grundlage jeder Wirkung ist Transparenz. Nur wer weiss, wie und wo Kapital wirkt, kann es steuern. Transparenz schafft nicht nur Rechenschaft nach aussen, sondern auch Orientierung und Entscheidungsfähigkeit nach innen.

Viele Stiftungsräte haben heute keine vollständige Übersicht darüber, wie ihr Vermögen tatsächlich wirkt oder welche unbeabsichtigten Effekte es auslöst. Schon grundlegende Analysen können wertvolle Einblicke liefern:

- **Welche Branchen dominieren unser Portfolio?**
- **Wie hoch ist die Exposition zu Hochrisikosektoren?**
- **Welche ESG-Ratings haben die grössten Positionen?**
- **Entspricht die Kapitalstruktur dem Stiftungszweck?**

Wirkung entsteht nicht allein durch Absichtserklärungen, sondern durch institutionelle Verankerung, strategische Orientierung und die Bereitschaft, Verantwortung genau dort zu übernehmen, wo Kapital gesteuert wird.

Diese Einsicht führt unmittelbar zu einer weiteren Frage:

Wie kann Governance so gestaltet werden, dass sie diese Verantwortung strukturell sichert?

Governance neu denken

Die Forderung, Kapital als wirkungsbezogene Ressource zu verstehen, überzeugt auf konzeptioneller Ebene. Doch in der Praxis vieler Stiftungen wurde Vermögensverwaltung lange Zeit als rein administrative Aufgabe betrachtet – effizient, delegierbar, unpolitisch. Die Folge war eine **Entkopplung**: Das Vermögen wurde nicht als Teil der Wirkungslogik verstanden, sondern als separater Ressourcentopf – verwaltet, aber selten strategisch hinterfragt.

Noch immer betrachten viele Stiftungen ihr Portfolio primär durch die Brille von Rendite und Risiko – nicht durch die Linse ihres Stiftungszwecks. Aussagen wie „Wir sind breit diversifiziert“ oder „Das macht die Bank für uns“ zeugen von einem tief verankerten Missverständnis: der Annahme, Kapitalanlage sei neutral.

Doch Passivität ist keine Neutralität. Kapital wirkt – auch unbeabsichtigt. Wer es blind dem Markt überlässt, übernimmt dessen Strukturen. Der bereits eingeführte Begriff **Impact Omission** beschreibt genau das: Wirkung entsteht nicht nur durch aktives Handeln, sondern auch durch unterlassene Steuerung. Genau hier liegt ein bislang ungenutzter Gestaltungsspielraum. Wer den Mut hat, sein Portfolio durch die Linse des Stiftungszwecks zu betrachten, erschliesst neue Handlungsmöglichkeiten – nicht trotz, sondern gerade wegen der strukturellen Kopplung von Kapital und Verantwortung.

Damit rückt Governance in den Mittelpunkt. Kapitalverwaltung ist keine technische Disziplin, sondern eine Führungsaufgabe. Verantwortung beginnt nicht erst bei der Mittelverwendung, sondern bereits bei der Investitionsentscheidung. **Governance wird damit zur zentralen Strukturfrage und muss neu gedacht werden: als integrative Verbindung von Zweck, Kapital und Wirkung – operativ und normativ zugleich.**

Im Zentrum stehen dabei nicht mehr nur klassische Finanzkennzahlen, sondern **neue**

Leitfragen an eine verantwortungsvolle Wirkungsgovernance:

- Wie wird sichergestellt, dass das Vermögen nicht nur verwaltet, sondern als strategische Ressource für die Zielerreichung verstanden wird?
- In welcher Form sind Zweck, Kapitalanlage und Wirkung institutionell miteinander verknüpft?
- Welche Gremien und Rollen tragen die Verantwortung für Wirkung auf der Kapitalseite – und wie ist ihre Legitimation ausgestaltet?
- Wie werden Investitionsentscheidungen mit dem Stiftungszweck rückgekoppelt und kohärent gesteuert?
- Welche Steuerungsprozesse und Entscheidungslogiken ermöglichen eine aktive Wirkungsgovernance jenseits klassischer Finanzmetriken?
- Welche Mechanismen sorgen für Transparenz, Rechenschaft und institutionelles Lernen im Umgang mit Kapitalwirkung?
- Wie wird Wirkung zur Führungsaufgabe – nicht nur operativ, sondern auch normativ und strategisch?

Antworten auf diese Fragen erfordern nicht nur ein neues Denken, sondern auch neue Strukturen. Wie sich diese Verantwortung systematisch verankern und operativ wirksam machen lässt – mithilfe klar definierter Rollen, Entscheidungsprozesse und Steuerungslogiken – wird im Kapitel „*Wirkungsverantwortung*“ ausführlich dargestellt.

Von der doppelten Wirkungsbilanz zum Mission Alignment

Wer den Blick auf das eigene Portfolio weitet, erkennt schnell: Die grösste Ressource einer Stiftung bleibt oft unsichtbar. Während die Fördertätigkeit akribisch dokumentiert und bilanziert wird, bleibt die Wirkung des gebundenen Vermögens meist ausserhalb der institutionellen Wirkungsanalyse. Dabei repräsentiert das investierte Kapital häufig mehr als 90 % der gesamten Mittel einer Stiftung, ohne dass es eine explizite Wirkungsperspektive einnimmt.

Die klassische Wirkungsbilanz fragt: „Wofür werden Mittel eingesetzt?“ Die erweiterte Perspektive ergänzt: „Wie werden Mittel erwirtschaftet?“ Diese zweite Frage verschiebt den Fokus – weg von einer rein ausgabenseitigen Betrachtung, hin zu einer integrierten Analyse, die Förder- und Vermögenslogik miteinander verknüpft.

Ein Beispiel verdeutlicht die Tragweite: Eine Stiftung fördert jährlich mit 250.000 Franken Bildungsprojekte in benachteiligten Regionen. Gleichzeitig sind 20 Millionen Franken ihres Vermögens in Fonds investiert, die Monopole im Bildungssektor unterstützen, private Schulmodelle mit sozialer Segregation fördern oder Unternehmen finanzieren, die Arbeitsrechte verletzen. So fördert die eine Hand, was die andere strukturell konterkariert.

Die **doppelte Wirkungsbilanz** macht solche Inkohärenzen sichtbar. Sie ist kein reines Rechenschaftsinstrument, sondern ein strategisches Steuerungswerkzeug mit drei Zielen:

- **Zielkonflikte identifizieren und vermeiden**
- **Ungenutzte Wirkungspotenziale aufdecken**
- **Kapital- und Förderlogik integriert steuern**

Dabei strebt die doppelte Wirkungsbilanz keine vollständige Deckungsgleichheit zwischen Portfolio und Satzungszweck an – das wäre weder realistisch noch erforderlich. Sie fordert jedoch die Vermeidung grundlegender Widersprüche, die Glaubwürdigkeit und Wirkungspotenzial untergraben.

Zur Umsetzung stehen quantitative und qualitative Instrumente zur Verfügung: ESG-Kennzahlen, Branchenexpositionen, CO₂-Fussabdruck-Analysen, SDG-Referenzierungen, Wirkungsnarrative. Ihr Wert liegt weniger in der exakten Messung als in der strukturierten Reflexion: Welche Auswirkungen haben unsere Kapitalströme – und wie können wir sie bewusst steuern?

Diese Reflexion führt zu einer entscheidenden Anschlussfrage: Wenn Inkohärenzen erkannt sind – wie kann das Kapital künftig im Einklang mit dem Stiftungsauftrag eingesetzt werden? Hier setzt das Konzept des **Mission Alignment** an.

Mission Alignment beschreibt die **strategische Ausrichtung der Kapitalanlage auf den gemeinnützigen Zweck**. Es ist kein ideologischer Luxus und keine freiwillige Ergänzung, sondern Ausdruck kohärenter, verantwortungsvoller Stiftungstätigkeit – operativ, normativ und strategisch.

Denn Kapital kann bewahren oder bewirken. Es kann bestehende Strukturen stabilisieren oder gezielt gesellschaftlichen Wandel fördern. Ausrichtung ist keine Option, sondern eine Entscheidung. Jede Kapitalallokation ist Ausdruck dessen, was eine Stiftung unterstützt, duldet oder in Kauf nimmt.

Die zentrale Frage lautet: **Trägt unser Vermögen nachweislich zur Zielerfüllung bei – oder steht es strukturell im Widerspruch zu unserem Auftrag?**

Die Umsetzung von Mission Alignment ist weder einfach noch standardisiert. Sie erfordert die Übersetzung des Zwecks in investierbare Kriterien. Je fokussierter der Satzungszweck, desto direkter die Ableitung. Bei breiteren Zwecken helfen Priorisierungen thematischer Wirkungsfelder, Wertekataloge oder eine schrittweise Verdichtung der Wirkungsziele.

Die Instrumente sind bekannt: Ausschlusskriterien bilden die Basis – etwa für fossile Energien, Rüstungsindustrie, Kinderarbeit. Positivselektion ergänzt: Unternehmen mit überdurchschnittlicher ESG-Leistung, Fonds mit klaren Wirkungsmandaten, thematische Anleihen. SDG-Referenzierungen und Wirkungslandkarten unterstützen die strukturelle Ausrichtung des Portfolios am Zweck.

Entscheidend ist nicht das Einzelprodukt, sondern das Portfolio als Ganzes. Ein einzelner Fonds kann besonders wirkungsstark oder problematisch sein – doch erst die Aggregation bestimmt, ob Kapital und Zweck einander stärken oder widersprechen.

Diese Ausrichtung erfordert wie bereits erwähnt eine ganzheitliche Governance. Ohne strukturelle Verankerung bleibt Wirkung dem Zufall überlassen. Governance schafft hierbei den institutionellen Rahmen, der Wirkung operationalisiert: Anlagerichtlinien mit Wirkungsklauseln, Mandatsvergaben mit Purpose-Kriterien, Gremien mit strategischem Wirkungsmandat, Reviewprozesse zur Prüfung der Kohärenz zwischen Kapital und Auftrag.

Wirkung ohne Governance bleibt punktuell. Governance ohne Wirkung bleibt formaler Selbstzweck. Mission Alignment ist eine Führungsaufgabe und damit Teil der Governance: Sie erfordert Haltung, Klarheit und Konsequenz. Es geht darum, Kapital nicht nur zu verwalten, sondern im Sinne der übergeordneten Zielsetzung aktiv zu gestalten.

Auch bei klarer Ausrichtung bleiben Zielkonflikte unvermeidlich – zwischen finanzieller Stabilität, regulatorischen Anforderungen und gesellschaftlicher Wirkung. Genau diese Spannungsfelder adressiert das nächste Kapitel.

Der Investment-Spagat – Zielkonflikte erkennen und gestalten

Die Integration von Kapitalstrategie und Stiftungszweck ist kein einfacher Weg. Sie erfordert mehr als die Ergänzung zusätzlicher Kriterien. Sie führt zwangsläufig in ein **Spannungsfeld: zwischen finanzieller Stabilität und gesellschaftlicher Wirkung, zwischen Renditezielen und ethischen Mindeststandards, zwischen regulatorischen Anforderungen und strategischen Ambitionen.**

Wer mit dem Vermögen Wirkung erzielen will, stellt bestehende Investmentstrukturen infrage. Die rechtliche Pflicht zum Kapitalerhalt, der Bedarf an regelmässigen Erträgen, Liquiditätsanforderungen und Performanceziele stehen in Spannung zu Ausschlusskriterien, Impact-Quoten und thematischen Allokationen.

Zahlreiche Studien zeigen: ESG-konforme Anlagen können langfristig marktgerecht performen, einige Segmente sogar überdurchschnittlich. Dennoch bestehen reale Herausforderungen: geringere Liquidität bei Impact-Investments, Ausschluss renditestarker Branchen, erhöhte Prüf- und Due-Diligence-Kosten, begrenzte Marktbreite. Diese Realität verlangt Gestaltung – keinen dogmatischen Verzicht, sondern einen strukturierten Umgang mit den Zielkonflikten.

Ein Beispiel verdeutlicht die Problematik: Soll die Stiftung ihr liquides Staatsanleiheportfolio durch einen Mikrofinanzfonds ersetzen, der sozioökonomische Wirkung erzielt, aber illiquide ist? Oder bleibt sie in fossile Energien investiert, um einen ertragsstarken Dividendenstrom nicht zu gefährden – mit der Konsequenz, dass ihre Klimaziele unterlaufen werden?

Solche Entscheidungen sind nicht algorithmisch lösbar. Sie verlangen einen **Zielkompass**, der drei zentrale Fragen ins Zentrum rückt:

- **Welche Rendite ist erforderlich, um die langfristige Förderfähigkeit zu sichern?**
- **Welche Wirkung soll mit dem Vermögen tatsächlich erreicht werden?**
- **Wie geht die Stiftung mit unvermeidbaren Zielkonflikten um?**

Eine ausführlichere Analyse typischer Zielkonflikte sowie möglicher Herangehensweisen zu deren strukturierter Bearbeitung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt im Kapitel Wirkungsarchitektur – Zielkonflikte navigieren.

Bereits an dieser Stelle gilt jedoch: Zielkonflikte sind kein Zeichen institutioneller Schwäche. Im Gegenteil: Sie sind Ausdruck von Verantwortungsbewusstsein. Wer Konflikte erkennt, offenlegt und aktiv steuert, stärkt Legitimität, Steuerungsfähigkeit und Glaubwürdigkeit der Organisation.

Dazu braucht es geeignete Instrumente: Anlagerichtlinien mit Wirkungsklauseln, Szenarioanalysen oder eine Kern-Satelliten-Strategie wurden bereits als mögliche Werkzeuge benannt. Sie tragen dazu bei, Zielkonflikte sichtbar und bearbeitbar zu machen – auch wenn der Weg zwischen der Absicherung des Erreichten und der Ermöglichung des Erstrebten ein anspruchsvoller Spagat bleibt.

Die gute Nachricht: Wer diesen Weg geht, geht ihn nicht allein. Immer mehr Stiftungen und institutionelle Investoren stellen sich diesem anspruchsvollen, aber zukunftsorientierten Prozess. Zielkonflikte lassen sich nicht vollständig auflösen, wohl aber gestalten – mit einem Kompass, der Wirkung messbar macht. Denn nur was sichtbar ist, kann strategisch gesteuert werden.

Diese Erkenntnis führt direkt zur nächsten Frage:

Wie kann Wirkung verlässlich gemessen und gesteuert werden?

Wirkung messen und steuern – Der Nachweis institutioneller Verantwortung

Wer Vermögen nicht nur an Rendite und Risiko, sondern auch an gesellschaftlicher Wirkung ausrichtet, übernimmt Verantwortung – und steht vor der zentralen Herausforderung: Wie lässt sich Wirkung verlässlich erfassen, glaubwürdig belegen und strategisch steuern?

Wirkungsorientierung ohne Nachweis bleibt eine erklärungsbedürftige Ambition. Erst durch Messung wird Wirkung sichtbar – und damit steuerbar.

Wirkungsmessung ist der operative Hebel, der Kapitalstrategie mit Führung, Rechenschaft und struktureller Verbindlichkeit verknüpft. Sie schafft nicht nur Transparenz nach aussen, sondern vor allem Entscheidungssicherheit nach innen.

Im Kontext nachhaltiger Kapitalanlage haben sich zwei komplementäre Ansätze etabliert: ESG-Messung und Impact-Messung. Beide folgen unterschiedlichen Logiken, stehen jedoch nicht im Widerspruch – vielmehr markieren sie unterschiedliche Tiefenstufen institutioneller Ambition.

Die **ESG-Messung** fokussiert auf Risiken: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Sie nutzt externe Ratings, Branchenanalysen, CO₂-Fussabdrücke und Governance-Indikatoren, um Risiken frühzeitig zu erkennen und Mindeststandards zu sichern. ESG liefert Vergleichbarkeit, operationalisiert Ausschlüsse und deckt Schwachstellen im Portfolio auf. Sie misst primär das Vermeiden von Schaden – nicht das Erzielen positiver Wirkung.

Impact-Messung hingegen geht einen entscheidenden Schritt weiter. Sie fragt nicht, was verhindert wurde, sondern was konkret verbessert wurde. Wirkung wird hier als messbare Veränderung verstanden, die direkt auf das Investment zurückzuführen ist. Damit diese Wirkung als glaubwürdig gilt, muss sie drei Kriterien erfüllen:

- **Intentionalität:** Sie muss bewusst angestrebt sein
- **Zusätzlichkeit:** Ohne das Investment wäre sie nicht entstanden
- **Messbarkeit:** Sie muss anhand valider Daten und nachvollziehbarer Kennzahlen belegt werden

Zur systematischen Erfassung solcher Wirkungen stehen international etablierte Standards wie **IRIS+**, das **SDG Mapping** oder das **Impact Management Project** zur Verfügung. Diese Rahmenwerke bieten methodische Orientierung und Vergleichbarkeit. *Ihre jeweilige Logik, Anwendungsbreite und strategische Anschlussfähigkeit werden in einem späteren Kapitel vertieft dargestellt (Impact Investing – Impact Measurement Frameworks).*

Gerade für Stiftungen eröffnen diese Ordnungsrahmen wertvolle Möglichkeiten – etwa bei Investitionen in soziale Infrastrukturen, thematische Anleihen oder entwicklungspolitische Projekte. Wirkung lässt sich damit nicht nur dokumentieren und kommunizieren – etwa im Hinblick auf erreichte Zielgruppen, verbesserte Lebensbedingungen oder vermiedene Emissionen –, sondern auch aktiv gestalten und gezielt steuern.

Wirkungsdaten dienen nicht nur der Rechenschaft – sie ermöglichen eine gezielte Kapitalallokation, eine portfoliobasierte Steuerung und institutionelles Lernen.

Wirkungsmessung ist kein technisches Zusatzmodul, sondern Ausdruck strategischer Kompetenz. Sie verlangt klare Zielsetzungen, funktionale Prozesse, qualifizierte Partner – und die Bereitschaft, Wirkung nicht nur zu versprechen, sondern auch belastbar nachzuweisen.

Dafür braucht es Asset Manager mit Reporting-Kompetenz, Gremien mit Wirkungssensibilität und Entscheidungsvorlagen, die Wirkung systematisch integrieren.

Viele Stiftungen verfolgen dabei einen kombinierten Ansatz: **ESG** als Fundament, **Impact** als gezielter Hebel in ausgewählten Segmenten. Nicht jede Investition muss unmittelbaren Impact erzeugen – aber jede Entscheidung sollte Wirkung mitdenken.

Die zentrale Frage lautet daher nicht: *Welche Methode ist besser?*

Sondern: ***Wie viel Verantwortung will unsere Stiftung übernehmen – und wie weit sind wir bereit zu gehen?***

ESG & KAPITALSTEUERUNG

ESG ist nicht genug. Wirkung braucht Haltung, Steuerung und Anspruch.

„Plans are only good intentions unless they immediately degenerate into hard work.”
— **Peter F. Drucker, *The Essential Drucker***

Grundlagen nachhaltiger Kapitalanlage

ESG-Impact-Spektrum – Positionierung zwischen Risiko und Wirkung

Die Diskussion über nachhaltige Kapitalanlagen ist geprägt von Begriffen, die häufig unscharf, überschneidend oder inkonsequent verwendet werden: ESG, SRI, Impact Investing. Für Stiftungen, die ihr Vermögen nicht nur finanziell, sondern auch normativ und wirkungsbezogen steuern wollen, ist eine präzise Positionierung entscheidend. Das **ESG-Impact-Spektrum** bietet hierfür keinen starren Katalog, sondern einen dynamischen Orientierungsrahmen. Es strukturiert die **Vielfalt möglicher Wirkungsansprüche – von risikoorientierter Vermeidung bis zu aktivem Wandel** – und schafft so eine konzeptionelle Landkarte für verantwortungsbewusste Kapitalsteuerung. Es ersetzt keine Definition, sondern ermöglicht eine strategische Selbstverortung. Für Stiftungen, die Kapital nicht nur verwalten, sondern im Sinne ihres Auftrags wirksam einsetzen wollen, schafft es einen Orientierungsrahmen, der strategische Differenzierung ohne Vereinfachung erlaubt.

Die Entwicklungslinie dieses Spektrums lässt sich in **fünf idealtypischen Stufen** beschreiben:

1. Konventionelle Anlagen: Kapital wird ausschliesslich anhand finanzwirtschaftlicher Rendite- und Risikokriterien allokiert. Nachhaltigkeitsfaktoren fliessen nicht in die Steuerung ein – auch wenn sie faktisch Einfluss auf Risikoexposition und Marktperformance entfalten können. Dieses Segment entspricht dem Ausgangspunkt klassischer Portfoliotheorie und verzichtet auf eine systematische ESG-Integration.

2. ESG-Risikomanagement: Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte werden als finanzielle Risikotreiber integriert. Ziel ist die Erhöhung der Portfoliostabilität gegenüber ESG-bedingten Schadens- und Ausfallrisiken. Nachhaltigkeit wird hier als ökonomischer Risikofaktor behandelt – nicht als normativer Anspruch.

3. Ausschlussstrategien und Best-in-Class-Ansätze: Zur Wahrung normativer Integrität werden bestimmte Sektoren oder Praktiken – z. B. Waffen, fossile Energien, Korruption oder Kinderarbeit – ausgeschlossen. Innerhalb verbleibender Branchen erfolgt häufig eine relative Selektion nach ESG-Qualität: Investiert wird in jene Unternehmen, die im Branchenvergleich führend sind. Die strategische Wirkung liegt hier in der Steuerung unternehmerischer Anreize durch Kapitalzugang.

4. Thematische Strategien: Investitionen werden gezielt auf gesellschaftlich relevante Themenfelder ausgerichtet – etwa Bildung, Gesundheit, Klima oder soziale Infrastruktur. Ziel ist die inhaltliche Kohärenz zwischen Kapitalanlage und Förderauftrag.

5. Impact Investments: Kapital wird intentional, zusätzlich und wirkungsbezogen eingesetzt, um konkrete gesellschaftliche Herausforderungen zu adressieren. Wirkung ist hier kein Nebenprodukt, sondern strategisches Hauptziel. Voraussetzung sind kausale Wirkungsketten, Messbarkeit und die Bereitschaft, Zielkonflikte zwischen Wirkung und Rendite explizit zu managen. Die **GOOD 10** im *Werkzeugkasten* dienen dabei als inhaltliche Referenz: zehn Handlungsfelder mit besonderem gesellschaftlichem Transformationspotenzial.

FAZIT: Dieses Spektrum ist keine Rangliste, sondern ein strategisches Reflexionsinstrument. Es erlaubt Gremien, Anlageausschüssen und Stakeholdern, Position zu beziehen, Prioritäten zu schärfen und Zielbilder zu entwickeln. Wirkung ist kein binärer Zustand, sondern ein Ausdruck strategischer Entscheidungen: **Wo sehen wir unsere Verantwortung? Wie tief wollen wir eingreifen? Und welche Steuerungsressourcen sind wir bereit einzusetzen?**

Gerade unter dem Druck steigender Transparenzanforderungen, wachsender Wirkungserwartungen und regulatorischer Dynamik wird diese Standortbestimmung zur Voraussetzung jeder legitimen ESG-Strategie. Sie markiert den Ausgangspunkt – nicht das Ziel – eines systematischen Wirkungsmanagements. Erst im nächsten Schritt entscheidet sich, mit welchen Methoden diese Position konkret umgesetzt werden kann. Denn nachhaltige Kapitalsteuerung ist ein strukturell zu gestaltender Prozess.

ESG-Strategien– Methoden für verantwortungsvolle Kapitalsteuerung

Das ESG-Impact-Spektrum bietet eine erste Positionsbestimmung im Nachhaltigkeitsdiskurs. Doch Orientierung allein genügt nicht. Die entscheidende Herausforderung liegt in der methodischen Übersetzung: **Mit welchen Strategien lässt sich der Nachhaltigkeitsanspruch operativ und wirksam im Portfolio verankern?**

ESG ist kein monolithisches Konzept, sondern ein methodischer **Baukasten mit hoher Differenzierungstiefe**. Jede Strategie folgt einer eigenen Zielsetzung, entfaltet unterschiedliche Wirkungstiefen und ist mit spezifischer operativer Komplexität verbunden. Die Wahl der Methode entscheidet darüber, ob ESG als ethisches Signal, als Risikomanagementinstrument oder als transformativer Hebel genutzt wird – und wie glaubwürdig dieser Anspruch im institutionellen Kontext umgesetzt werden kann.

1. Ausschlussstrategien – Schaden vermeiden

Ausschlussstrategien gehören zu den etabliertesten und zugleich grundlegendsten Instrumenten nachhaltiger Kapitalsteuerung. Ihr zentrales Ziel ist die Vermeidung von Investitionen in Unternehmen oder Sektoren, deren Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftspraktiken im Widerspruch zu ethischen, normativen oder regulatorischen Mindeststandards stehen. Sie operieren entlang eines „Do-no-harm“-Prinzips und zielen vorrangig darauf ab, unmittelbaren Schaden – sei es ökologischer, sozialer oder governancebezogener Art – zu verhindern. Dies dient zum einen der ethischen Kohärenz der Kapitalanlage, reduziert aber auch potenzielle Reputations- und Haftungsrisiken, insbesondere für Institutionen mit einem wertebundenen Auftrag, wie Stiftungen oder kirchliche Investoren.

Die Wirkungstiefe dieser Strategien ist in erster Linie negativ definitorisch: Es steht die bewusste Vermeidung kritischer Exponierungen im Vordergrund, anstatt die aktive Förderung positiver Wirkung. Gleichwohl entfalten Ausschlüsse auf systemischer Ebene durchaus Druck auf bestimmte Branchen – etwa durch die Einschränkung ihrer Refinanzierungsmöglichkeiten oder durch ein wachsendes gesellschaftliches Stigma, das sich aus der öffentlichen Debatte über kontroverse Geschäftsmodelle speist. Ihre nachhaltige Wirkung bleibt jedoch vielfach indirekt und aggregiert: Einzelne Desinvestments haben oft nur begrenzten Einfluss auf Unternehmensverhalten, insbesondere bei liquiden Kapitalmärkten und hoher globaler Streuung von Investorenstrukturen.

Operativ setzen Ausschlussstrategien eine präzise Definition kontroverser Kriterien voraus. Üblich sind sektorale Ausschlüsse – beispielsweise von Unternehmen aus den Bereichen fossile Rüstung, Glücksspiel oder Tabak– sowie verhaltensbasierte Ausschlüsse, etwa bei systematischen Verstößen gegen Menschenrechte, Korruptionsstandards oder Umweltauflagen. Einen besonderen Stellenwert nehmen normbasierte Ausschlüsse ein, die sich auf international anerkannte Standards stützen, wie etwa die Prinzipien des UN Global Compact oder die ILO-Kernarbeitsnormen. Eine Orientierung hierbei bieten die **BAD 10** im *Werkzeugkasten* – eine kompakte Übersicht besonders kontroverser Branchen und Praktiken, die aus ethischer Sicht häufig ausgeschlossen werden.

Eine zentrale Herausforderung bei der praktischen Umsetzung liegt in der Definition und Handhabung von Toleranzgrenzen. Da Unternehmen häufig in mehreren Geschäftsbereichen gleichzeitig tätig sind, ist eine binäre Kategorisierung als „verantwortlich“ oder „nicht investierbar“ selten sachgerecht. Daher wird oft mit Umsatzschwellen gearbeitet, etwa indem Unternehmen mit mehr als 5 % Umsatz aus Kohleförderung oder mehr als 10 % aus militärischer Produktion ausgeschlossen werden. Diese Schwellenwerte sind jedoch nicht einheitlich geregelt, variieren zwischen Anbietern und müssen im Einklang mit dem jeweiligen Wirkungsverständnis sowie der Risikobereitschaft der anlegenden Institution definiert werden. Die Wahl der Schwelle beeinflusst unmittelbar die Breite des investierbaren Universums und kann erhebliche Auswirkungen auf die Diversifikation und Performance des Portfolios haben.

Die Umsetzung von Ausschlussstrategien erfordert belastbare Datenquellen, laufend aktualisierte Ausschlusslisten und transparente Reportingprozesse. Regulatorische Vorgaben – insbesondere im Rahmen der EU-Offenlegungsverordnung (SFDR) – erhöhen den Dokumentationsaufwand und verlangen nachvollziehbare Begründungen für getroffene Ausschlüsse. In der Praxis wird dieser Prozess häufig an spezialisierte Research-Anbieter ausgelagert, die kontroverse Geschäftspraktiken anhand standardisierter Kriterien identifizieren und klassifizieren.

Im strategischen Gesamtgefüge nachhaltiger Anlagestrategien bilden Ausschlüsse häufig den Ausgangspunkt – ein ethisches Fundament, auf dem weiterführende Methoden wie ESG-Integration, thematische Allokationen oder aktives Engagement aufbauen. Gleichzeitig sollten sie nicht als alleinige Massnahme missverstanden werden. Ihr Beitrag zur

tatsächlichen Transformationswirkung bleibt begrenzt, solange sie nicht in ein umfassenderes Wirkungs- und Steuerungskonzept eingebettet sind. Ausschlussstrategien markieren also nicht das Ende, sondern den Anfang eines konsequent nachhaltigen Investmentansatzes.

2. ESG-Integration – Risiken steuern

Die ESG-Integration markiert einen methodischen Übergang von normativ-ethischen zu finanzökonomisch motivierten Ansätzen nachhaltiger Kapitalanlage. Im Zentrum steht nicht primär die Frage nach moralischer Vertretbarkeit, sondern die systematische Berücksichtigung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren als potenziell materielle Treiber finanzieller Risiken und Chancen. ESG-Faktoren werden dabei nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als Indikatoren für unternehmerische Resilienz, Anpassungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit – etwa im Hinblick auf regulatorische Entwicklungen, physische Klimarisiken, Reputationsverluste oder soziale Spannungen entlang der Lieferkette. Ziel ist die Erhöhung der Robustheit der Portfolioallokation gegenüber externen Schocks, langfristigen Strukturveränderungen und nicht-finanziellen Risikodimensionen.

Die Wirkungstiefe von ESG-Integration entfaltet sich vor allem auf der Ebene der Kapitalallokation und Risikosteuerung. Anders als bei Ausschlussstrategien erfolgt kein kategorischer Ausschluss bestimmter Unternehmen oder Branchen. Vielmehr werden ESG-Faktoren in die fundamentale Unternehmensanalyse, in Bewertungsmodelle, Bonitätsbeurteilungen sowie in die Risiko- und Performancesystematik eingebunden. Die Relevanz einzelner ESG-Aspekte ist dabei stets kontextabhängig und variiert je nach Sektor, Geschäftsmodell und regionalem Regulierungsumfeld. Während etwa bei Energieversorgern der Fokus auf Klimarisiken und Emissionen liegt, spielen bei Tech-Unternehmen Fragen des Datenschutzes oder der Governance eine grössere Rolle. Entscheidend ist, dass ESG-Kriterien nicht additiv, sondern integrativ – das heisst gleichrangig mit traditionellen finanziellen Kennzahlen – behandelt werden. Erst dann erfüllt ESG-Integration ihren methodischen Anspruch.

Die operative Komplexität der ESG-Integration ist hoch und wird in der Praxis sehr unterschiedlich umgesetzt. In ihrer anspruchsvollsten Form erfordert sie ein umfassendes Verständnis der zugrunde liegenden ESG-Treiber, die Fähigkeit, qualitative Informationen in ökonomisch relevante Bewertungsmetriken zu übersetzen, sowie eine verlässliche

Dateninfrastruktur. Institutionelle Anleger müssen dazu sowohl auf externe ESG-Rating-Agenturen als auch auf interne Analytikenressourcen zurückgreifen. Neben der Auswahl geeigneter Datenprovider sind methodische Fragen zentral – etwa welche Gewichtung ESG-Faktoren im Bewertungsmodell erhalten, wie mit Datenlücken und methodischer Unsicherheit umgegangen wird und inwieweit Szenarioanalysen zur Bewertung von Übergangs- oder physischen Klimarisiken herangezogen werden. Gleichzeitig erfordert eine wirksame ESG-Integration organisatorische Anpassungen: Zuständigkeiten müssen klar definiert, Gremien fachlich qualifiziert und Entscheidungsprozesse ESG-sensitiv ausgestaltet sein.

Ein besonders kritischer Aspekt liegt in der Datenqualität und der Heterogenität der ESG-Bewertungen. Die unterschiedlichen Einschätzungen grosser ESG-Analysehäuser zeigen teils erhebliche Abweichungen – nicht zuletzt aufgrund divergierender Indikatoren, Gewichtungen und Bewertungssystematiken. Für Investoren entsteht daraus eine erhebliche Interpretationsverantwortung: ESG-Ratings sind keine objektiven Wahrheiten, sondern modellbasierte Urteile mit inhärenter Unsicherheit. Die daraus resultierende methodische Offenheit birgt Risiken – etwa die Gefahr der blossen Etikettierung („green by data“) ohne tiefgehende Allokationskonsequenzen. Eine ESG-Integration, die ausschliesslich auf standardisierten Ratings basiert, ohne deren Wirkannahmen zu prüfen oder sie in den konkreten Investmentprozess einzubetten, läuft Gefahr, Wirkung zu suggerieren, wo in Wirklichkeit lediglich formale Kriterien erfüllt werden.

Für Stiftungen und andere institutionelle Akteure mit einer langfristigen Werterhaltungslogik bietet ESG-Integration ein wertvolles Steuerungsinstrument – vorausgesetzt, sie wird stringent und nachvollziehbar implementiert. Sie ermöglicht es, Nachhaltigkeitsaspekte in Einklang mit treuhänderischer Verantwortung und Risikomanagement zu bringen, ohne die Marktnähe oder Diversifikation zwangsläufig zu beschneiden. Voraussetzung ist jedoch ein hohes Mass an methodischer Transparenz: Die Auswahl der Datenquellen, die Bewertungslogik sowie die Wirkzusammenhänge müssen klar kommuniziert und gegenüber internen wie externen Stakeholdern plausibel dargestellt werden. ESG-Integration ist kein Label, sondern ein kontinuierlicher Analyse- und Bewertungsprozess. Ihre Wirksamkeit hängt entscheidend von der Qualität der Fragestellung, der Tiefe der Analyse und der Konsequenz der Umsetzung ab.

Gleichzeitig sollte ESG-Integration nicht überschätzt werden: Sie ist keine Garantie für tatsächliche Nachhaltigkeitswirkung im Sinne gesellschaftlicher oder ökologischer Transformation. Unternehmen mit hohen ESG-Ratings können dennoch problematische Geschäftsmodelle aufweisen, sofern deren Risiken als „beherrschbar“ oder bereits eingepreist gelten. Die ESG-Integration bleibt somit ein methodisches Risikoinstrument – kein ethischer Bewertungsmaßstab. Ihr Beitrag zum übergeordneten Wirkungsverständnis einer Stiftung oder eines verantwortungsbewussten Investors entfaltet sich erst dann voll, wenn sie mit weiteren Strategien wie normbasierten Ausschlüssen, thematischer Fokussierung oder aktivem Engagement kombiniert wird.

3. Best-in-Class-Ansätze – relative Nachhaltigkeit fördern

Der Best-in-Class-Ansatz stellt eine methodische Brücke zwischen Nachhaltigkeitsorientierung und marktnaher Portfoliosteuerung dar. Im Gegensatz zu Ausschlussstrategien, die bestimmte Branchen oder Unternehmen vollständig vom investierbaren Universum ausschließen, verfolgt dieser Ansatz das Ziel, innerhalb jeder Branche jene Unternehmen auszuwählen, die im Vergleich zu ihren Wettbewerbern das beste ESG-Profil aufweisen. Die Nachhaltigkeit wird somit nicht absolut, sondern relativ beurteilt – ein Unternehmen gilt als „nachhaltig“, wenn es sich im oberen Spektrum seiner Peer Group positioniert, unabhängig davon, ob die Branche selbst gesellschaftlich oder ökologisch kontrovers diskutiert wird.

Ziel dieses Ansatzes ist es, nachhaltigkeitsrelevante Informationen in die Allokationsentscheidung einzubinden, ohne dabei die Struktur eines breit diversifizierten Portfolios grundsätzlich infrage zu stellen. Best-in-Class-Modelle ermöglichen es, unter Beibehaltung sektorieller Ausgewogenheit Kapital bevorzugt jenen Unternehmen zuzuweisen, die überdurchschnittlich in Umweltmanagement, Sozialverantwortung oder Unternehmensführung abschneiden. Gleichzeitig reflektiert diese Methodik die Realität vieler Wirtschaftsbereiche, in denen ein vollständiger Rückzug aus bestimmten Branchen – etwa Industrie, Energie oder Grundstoffe – nicht unmittelbar praktikabel oder sinnvoll erscheint. Sie ist daher besonders anschlussfähig für Anleger, die eine Balance zwischen Nachhaltigkeitsfokus und Marktintegration suchen.

Die Wirkungstiefe dieses Ansatzes ist in erster Linie allokativ: Unternehmen mit besseren ESG-Ratings erhalten im relativen Vergleich tendenziell höhere Kapitalzuflüsse. Auf dieser

Basis entsteht eine indirekte Anreizstruktur zur Verbesserung von Nachhaltigkeitsleistungen innerhalb von Branchen, auch wenn die Wirksamkeit stark vom Gewicht der Investoren und der Transparenz der Auswahlkriterien abhängt. Eine grundlegende Transformation der Wirtschaft wird durch Best-in-Class-Ansätze allein jedoch kaum erreicht, da auch solche Unternehmen in das Portfolio aufgenommen werden können, deren Geschäftsmodell im Kern nicht auf nachhaltige Zielsetzungen ausgerichtet ist. Ein Ölkonzern, der im Branchenvergleich fortschrittlichere Klimaberichte erstellt, kann als „Best-in-Class“ gelten, obwohl er weiterhin in fossile Expansion investiert. Insofern kann diese Strategie gesellschaftlich problematische Geschäftsmodelle legitimieren, sofern sie formal gewisse ESG-Kriterien erfüllen.

Operativ erfordert der Best-in-Class-Ansatz eine zuverlässige, vergleichbare und aktuelle ESG-Datenbasis auf Unternehmensebene. In der Praxis werden dafür in der Regel externe ESG-Rating-Agenturen herangezogen, die qualitative und quantitative Kriterien zu einem Gesamtscore aggregieren. Die Methodik dieser Ratings ist jedoch keineswegs einheitlich: Je nach Anbieter unterscheiden sich Indikatorensets, Gewichtungen und Umgang mit Datenlücken erheblich. Dies führt nicht selten zu divergierenden Bewertungen desselben Unternehmens. Für Investoren entsteht daraus die Notwendigkeit, nicht nur die ESG-Scores als solche, sondern auch die ihnen zugrundeliegende Methodik kritisch zu prüfen – insbesondere im Hinblick auf Transparenz, Reproduzierbarkeit und Relevanz der Indikatoren.

Ein weiterer wesentlicher Entscheidungsparameter liegt in der Definition der Schwellenwerte: Soll nur das oberste Quartil innerhalb jeder Branche investierbar sein, oder genügt das obere Drittel? Je enger die Schwelle gewählt wird, desto stärker sinkt die Diversifikation, desto höher jedoch der Nachhaltigkeitsfokus. Die Wahl dieser Parameter ist nicht neutral, sondern beeinflusst direkt die Struktur und die Risikoeigenschaften des Portfolios. Für Stiftungen bedeutet dies, eine bewusste Abwägung zwischen Anspruch und Umsetzbarkeit vorzunehmen, insbesondere im Hinblick auf ihre strategische Risikotragfähigkeit, regulatorische Anforderungen und das Kommunikationsbedürfnis gegenüber Gremien und Förderpartnern.

Best-in-Class-Ansätze sind anschlussfähig für quantitative und passive Strategien, da sie sich gut in Indexmethodiken überführen lassen – etwa in Form von ESG-optimierten Benchmarks oder sektorneutralen Re-Allokationen. Gleichwohl bergen sie auch Risiken: Eine rein relative

Betrachtung kann dazu führen, dass systemisch problematische Branchen weiterhin substanziell im Portfolio vertreten sind, solange die jeweiligen Unternehmen formal bessere ESG-Werte als ihre Wettbewerber aufweisen. Ohne ergänzende Ausschlusskriterien oder eine explizite Wirkungslogik besteht die Gefahr, dass strukturell kritische Aktivitäten – etwa Kohleabbau, Rüstung oder agrarchemische Intensivproduktion – weiterhin Bestandteil der Anlagestrategie bleiben.

Für Stiftungen mit einem werteorientierten Auftrag stellt sich daher die Frage, inwieweit Best-in-Class-Ansätze mit dem eigenen Wirkungsverständnis vereinbar sind. Sie bieten methodisch eine praktikable Lösung, um Nachhaltigkeit zu integrieren, ohne auf risikoadjustierte Diversifikation zu verzichten. Gleichzeitig erfordern sie eine hohe interne Kohärenz und Kommunikationsfähigkeit, insbesondere wenn das Portfolio Unternehmen enthält, die gesellschaftlich als kontrovers wahrgenommen werden. Best-in-Class ist daher weniger ein ethisches Statement als ein technischer Steuerungsansatz – sinnvoll im Rahmen eines ganzheitlichen ESG-Konzepts, aber nur dann wirksam, wenn seine systemischen Grenzen erkannt und adressiert werden.

4. Thematische Strategien – Zwecknähe herstellen

Thematische Strategien zielen auf eine gezielte Kapitalallokation entlang inhaltlich definierter Nachhaltigkeitsthemen. Sie stellen nicht primär auf die Vermeidung von Risiken oder die Optimierung von ESG-Kennzahlen ab, sondern verfolgen die Absicht, Kapital gezielt in jene gesellschaftlichen oder ökologischen Herausforderungen zu lenken, die für die investierende Organisation als besonders relevant gelten. Damit bieten sie eine Möglichkeit, die strategische Anlagepolitik mit dem eigenen Förderauftrag oder einem institutionellen Wirkungsverständnis inhaltlich zu verzahnen. Besonders für Stiftungen, Sozialunternehmen oder gemeinwohlorientierte Investoren stellen thematische Strategien ein wirkungsnahes Bindeglied zwischen Kapitalmarkt und gesellschaftlichem Zweck dar.

Im Zentrum steht die Frage der inhaltlichen Fokussierung: Welche Themen gelten als relevant – und wie lassen sich diese operabel definieren? Übliche Themencluster sind etwa Klimaschutz, sauberes Wasser, Gesundheitsversorgung, Bildung, Ernährungssicherheit oder soziale Infrastruktur. Je nach gewähltem Thema kann der Anlagefokus dabei sowohl sektororientiert als auch funktionsbasiert strukturiert sein. Entscheidend ist, dass nicht der formale ESG-Score eines Unternehmens ausschlaggebend ist, sondern dessen thematische

Nähe zu einer definierten gesellschaftlichen Herausforderung. Der Ansatz verschiebt den analytischen Fokus von der relativen ESG-Bewertung hin zur funktionalen Rolle, die ein Unternehmen in einer bestimmten Transformationsaufgabe spielt.

Die Wirkungstiefe thematischer Strategien ergibt sich primär aus ihrer Allokationslogik: Kapital wird jenen Akteuren zugeführt, die – direkt oder mittelbar – zur Bearbeitung definierter Zukunftsfragen beitragen. Allerdings ist die Wirkung meist nicht kausal auf einzelne Investitionsentscheidungen zurückführbar. Dies gilt insbesondere bei breit gestreuten Themenfonds oder Indizes, in denen auch solche Unternehmen enthalten sein können, deren Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung bestenfalls indirekt oder randständig ist. So können in Gesundheitsfonds sowohl Medizintechnikhersteller als auch grosse Pharmakonzerne vertreten sein – unabhängig davon, ob ihre Geschäftspraxis tatsächlich der öffentlichen Gesundheitsversorgung dient oder vorrangig kommerzielle Interessen bedient. Die Wirkung bleibt in vielen Fällen thematisch plausibel, aber analytisch nicht eindeutig zuordenbar. Hieraus ergibt sich eine zentrale Herausforderung: Thematische Allokation suggeriert inhaltliche Wirksamkeit – ohne dass diese stets empirisch belegbar oder operational eindeutig definierbar wäre.

Die operative Komplexität thematischer Strategien liegt insbesondere in der Auswahl und Definition geeigneter Investitionsvehikel. Fondsprodukte mit thematischer Ausrichtung unterscheiden sich erheblich in Tiefe, Qualität und Abbildungslogik. Während einige Strategien auf eng gefassten Themenfeldern mit plausibler Themenkohärenz operieren – etwa spezialisierte ESG-Themenfonds für Wasserwirtschaft oder erneuerbare Energien – sind andere deutlich breiter aufgestellt und basieren auf allgemeiner ESG-Themenzuordnung ohne belastbare Wirkungsmessung. Hinzu kommt die methodische Schwierigkeit der Klassifikation: Was zählt konkret als „Bildung“? Gehört ein Hersteller von digitalen Lernplattformen dazu? Wie ist ein globaler Technologiekonzern zu bewerten, der zwar Bildungsprojekte fördert, aber gleichzeitig mit massiven Datenschutzproblemen konfrontiert ist? Solche Fragen verlangen nicht nur eine technische Klassifikation, sondern ein normatives Werturteil – und damit eine klare Governance für die Strategieentscheidung.

Ein weiterer zentraler Aspekt betrifft das Thema Wirkungsmessung und -kommunikation. Klassische ESG-Ratings erfassen nicht die inhaltliche Passung zu einem gesellschaftlichen Thema, sondern bewerten vor allem interne Prozesse, Policies und Risiken. Für die

Bewertung thematischer Strategien reichen solche Daten oft nicht aus. Stattdessen sind Sektor- und Themenspezifische Indikatoren erforderlich – etwa der Anteil themenbezogener Umsätze („revenue alignment“), die Einordnung in nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten gemäss EU-Taxonomie oder qualitative Einschätzungen zur Relevanz eines Geschäftsmodells für gesellschaftliche Schlüsselthemen. Reporting und Controlling sollten dabei über die bloße Darstellung von ESG-Profilen hinausgehen: Gefordert ist eine nachvollziehbare Herleitung, warum und inwieweit ein Portfolio thematisch plausibel zur adressierten Herausforderung beiträgt – auch wenn diese Beiträge nicht im strengen Sinne kausal oder zusätzlich im Sinne von Impact Investing sind.

Für Stiftungen bieten thematische Strategien die Chance, Kapitalanlage und Förderzweck auf strategischer Ebene zu integrieren. Sie ermöglichen eine inhaltliche Profilschärfung, erhöhen die Legitimität gegenüber Stakeholdern und stärken die Aussenwirkung des Wirkungsanspruchs. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an eine klare Strategie, methodische Stringenz und interne Governance. Eine thematische Strategie verlangt ein präzises Wirkungsverständnis, definierte Auswahlkriterien, transparente Produktauswahlprozesse und ein Wirkmonitoring, das über Marketingbegriffe hinausgeht. Ohne diese Elemente besteht die Gefahr einer Wirkungssuggestion, die in der Substanz nicht tragfähig ist – insbesondere dann, wenn thematische Fonds durch breite Streuung oder schwache Kriterien nur lose mit dem gewählten Thema verbunden sind.

Thematische Strategien sind damit keine Selbstläufer, sondern ein anspruchsvolles Steuerungsinstrument. Ihre Wirksamkeit hängt davon ab, wie konsequent die inhaltliche Fokussierung operationalisiert, wie kritisch die Produktqualität bewertet und wie nachvollziehbar die Wirkungsperspektive kommuniziert wird. Sie entfalten ihr volles Potenzial nur dann, wenn sie Teil eines kohärenten Nachhaltigkeits- und Wirkungskonzepts sind –als strategisch begründete Kapitalsteuerung mit inhaltlicher Substanz.

5. Engagement & Stewardship – Eigentum strategisch nutzen

Wirkung entsteht nicht allein durch Kapitalallokation. Sie entfaltet sich ebenso über den aktiven Einfluss auf die Unternehmen, Märkte und Systeme, in die investiert wird. Im Zentrum dieses Einflusses stehen Engagement und Stewardship – die gezielte, systematisch strukturierte Wahrnehmung von Eigentumsverantwortung im Sinne gesellschaftlicher Wirkung. Für Stiftungen sind sie eine strategische Führungsdimension, die über Selektion und Allokation hinauswirkt – durch Haltung, Intervention und Koalition. Kapital entfaltet Wirkung nicht nur durch die Auswahl dessen, was finanziert wird, sondern durch das, was durch Eigentümerinnenschaft bewirkt wird. **Engagement** bezeichnet die aktive Einflussnahme institutioneller Investorinnen auf Unternehmen, mit dem Ziel, deren Verhalten, Strategien oder Offenlegungspraxis im Sinne ökologischer, sozialer oder governance-bezogener Kriterien zu verändern. **Stewardship** beschreibt die institutionelle Verankerung und langfristige Wahrnehmung dieser Eigentumsrolle, etwa durch Stimmrechtsausübung, Unternehmensdialoge oder die Beteiligung an kollektiven Aktionärsinitiativen. Diese Perspektive transformiert die Rolle von Eigentum: Weg von passiver Kapitalverwaltung, hin zur aktiven Mitgestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen. Auch bei indirekten Investments – etwa über Fonds, ETFs oder Dachstrukturen – bleibt Einflussnahme möglich, wenn sie strategisch eingefordert, vertraglich verankert und systematisch überprüft wird.

Engagement ist die strategisch anspruchsvollste Form des ESG-orientierten Investierens. Anders als bei Ausschlüssen oder thematischer Allokation geht es nicht um die Kapitalverwendung, sondern um gezielte Verhaltensveränderung bei Unternehmen. Wirkung entsteht durch den systematischen Aufbau von Erwartungen, strukturierten Dialog, Eskalation bei Nichterfüllung sowie die Kombination aus Stimme ("Voice") und Handlung ("Exit"). Besonders effektiv wird Engagement, wenn es glaubwürdig, thematisch fokussiert und professionell gesteuert ist – sei es durch eigene Ressourcen oder durch mandatierte Asset Manager. Typische Wirkungsfelder sind etwa wissenschaftsbasierte Klimaziele, menschenrechtliche Sorgfaltspflichten, Diversity-Strategien oder Governance-Reformen.

Der Wirkungspfad von Engagement folgt einer eigenen Logik:

- **Input:** Kapitalbeteiligung, Stimmrecht, Mandatierung
- **Prozess:** thematische Fokussierung, Dialogintensität, Eskalationsmechanismen
- **Output:** Governance-Anpassungen, Strategie- oder Zieländerungen
- **Outcome/Impact:** nachweisbare Veränderungen in ESG-Performance oder sozialökologischen Effekten

Instrumente sind dabei unter anderem:

- Stimmrechtsausübung auf Hauptversammlungen (Proxy Voting) entlang klarer ESG-Voting Policies
- Bilaterale Gespräche mit definierten Zielkatalogen und Indikatoren
- Verbindliche Engagement-Klauseln in Vermögensverwaltungsverträgen
- Auswahl von Asset Managern mit belegten Stewardship-Prozessen
- Beteiligung an Koalitionen wie Climate Action 100+, Net Zero Asset Owner Alliance, FAIRR oder dem Swiss Stewardship Code

Stimmrechtsstrategien sind dabei keine Formalität, sondern ein zentrales Element der Wirkung. Ihre systemische Relevanz zeigt sich besonders dann, wenn Abstimmungen Teil koordinierter Kampagnen oder öffentlichkeitswirksamer Positionierungen sind.

Damit Engagement wirksam wird, braucht es klare institutionelle Zuständigkeiten:

- Verankerung in Anlagerichtlinien (z. B. Exit-Kriterien, Themenfelder)
- Gremienlogik zur strategischen Steuerung und Freigabe von Stimmverhalten
- Mandatsspezifische Protokolle mit Zielkatalogen, Fristen und Eskalationsoptionen
- Engagement-Register zur Dokumentation und Wirkungskontrolle

Zu den typischen Kennzahlen zur Erfolgsmessung zählen:

- Anzahl & Qualität der Dialoge
- Erfolgsquote von Stimmrechtsinitiativen

- ESG-Rating-Veränderungen nach Engagement-Phasen
- Rückkopplung mit Unternehmensstrategien (z. B. Policy Adoption Rate)

Gleichzeitig gilt: Engagement ist kein Allheilmittel. Wirkung kann ausbleiben, wenn Unternehmen resistent bleiben, Strukturen träge sind oder Ressourcen fehlen. Eine glaubwürdige Engagement-Strategie braucht daher auch klar definierte Grenzen – inklusive Exit-Optionen. Engagement und Stewardship markieren einen tiefgreifenden Wandel im Verständnis institutioneller Kapitalverantwortung: weg vom Besitz, hin zur Mitgestaltung. Für Stiftungen bedeutet dies: Verantwortung endet nicht bei der Investitionsentscheidung – sie beginnt dort. Wer Engagement als dritte Steuerungssäule neben Allokation und Selektion operationalisiert, erweitert seinen Wirkungshorizont und macht Eigentum zur strategischen Ressource für gesellschaftliche Transformation.

In der Praxis kombinieren viele Stiftungen unterschiedliche Ansätze:

- **Ausschlüsse als ethisches Fundament**
- **ESG-Integration zur systematischen Risikosteuerung**
- **thematische Allokationen zur strategischen Profilschärfung**
- **Engagement zur Vertiefung der Wirkung**

Fazit: ESG-Strategien sind Werkzeuge, keine Dogmen. Ihre Wirksamkeit bemisst sich an ihrer Anschlussfähigkeit an das Wirkungsverständnis, die Governance-Struktur und die Steuerungslogik der jeweiligen Organisation. Entscheidend ist nicht die Wahl einer einzelnen Methode, sondern deren bewusste Kombination, Kalibrierung und strategische Einbettung.

Nachhaltige Kapitalsteuerung ist ein integrativer Führungsprozess. Sie verlangt eine Übersetzungsleistung zwischen normativen Zielsetzungen und finanzökonomischer Realität, zwischen Wertorientierung und Renditeverantwortung. ESG-Ansätze entfalten ihre Kraft durch Substanz – durch die Fähigkeit, Kapital als verantwortungsvolles Gestaltungsinstrument für langfristige gesellschaftliche Wirkung zu begreifen.

ESG als Fundament verantwortlicher Kapitalsteuerung

ESG – Environmental, Social, Governance – als strategisches Werkzeug anstatt moralischer Absolutheitsanspruch. Es steht für die Integration von Umwelt-, Sozial- und Führungsrisiken – also solcher Risiken, die jenseits klassischer Finanzkennzahlen liegen, aber reale Auswirkungen auf Ertrag, Reputation oder Stabilität haben können. ESG hat sich als De-facto-Standard nachhaltiger Kapitalverwaltung etabliert. Für viele Stiftungen markiert es den ersten strukturierten Schritt hin zu verantwortungsvoller Vermögensführung – als Mindeststandard, als Orientierung, als Dialoggrundlage.

Die Stärken von ESG sind unbestreitbar:

- ESG macht **Risiken sichtbar**, die früher übersehen wurden: Klimarisiken, soziale Konflikte, Governance-Schwächen
- Es schafft **Vergleichbarkeit**: Ratings und Scores ermöglichen es, Unternehmen und Fonds entlang standardisierter Kriterien zu bewerten
- Es erleichtert die **Definition von Ausschlüssen und Positivkriterien**: Tabak, Waffen, fossile Brennstoffe oder Kinderarbeit können systematisch ausgeschlossen, nachhaltige Sektoren gezielt gefördert werden
- Es etabliert **Transparenz und Rechenschaftspflichten**, wo zuvor Intransparenz herrschte
- Es bietet eine **gemeinsame Sprache** für Stiftungen, Vermögensverwalter, Berater und Stakeholder

Kurz: ESG ist ein robustes Fundament – es schützt vor Blindpunkten, strukturiert Komplexität, erlaubt erste Steuerungsimpulse.

Doch die Grenzen von ESG sind ebenso klar:

- **ESG misst Risiken, nicht Wirkungen.** Es bewertet, wie gut ein Unternehmen seine Risiken managt – nicht, ob es einen positiven gesellschaftlichen Beitrag leistet
- **ESG bewertet relative Performance, keine absoluten Massstäbe.** Ein Ölkonzern kann ESG-Spitzenreiter sein, wenn er effizienter und regelkonformer ist als seine Wettbewerber – auch wenn er ein klimaschädliches Geschäftsmodell betreibt

- **ESG ist kein einheitliches System.** Unterschiedliche Ratingagenturen kommen oft zu unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Ergebnissen – abhängig von Datenquellen, Gewichtungen, Bewertungslogiken
- **ESG ist kein normativer Kompass.** Es sagt nicht, was „richtig“ ist, sondern lediglich, was innerhalb seiner Logik als „besser“ gilt

FAZIT: ESG kann Risiken mindern, Transparenz schaffen und eine erste Steuerung ermöglichen – doch es ersetzt keine strategische Führung. Wer ESG-Integration mit wirkungsorientierter Kapitalsteuerung gleichsetzt, bleibt konzeptionell auf halber Strecke. ESG bietet Leitplanken, aber keine Richtung. Wirkung entsteht dort, wo Ziele definiert, Governance entsprechend ausgerichtet und Kapital bewusst im Sinne gesellschaftlicher Veränderung gesteuert wird.

Dazu braucht es:

- ein klares Wirkungsverständnis
- verbindliche Ziele in Richtlinien und Mandaten
- und die Bereitschaft, ESG weiterzudenken – hin zu Impact-Strategien, thematischer Allokation und aktivem Engagement

ESG ist ein unverzichtbarer Einstieg. Doch Wirkung beginnt mit der Entscheidung, über ESG hinauszugehen. Die Frage ist nicht, ob ESG genügt – sondern wie weit die Stiftung bereit ist zu gehen.

Von ESG zu Wirkung – Ein strategischer Entwicklungspfad

Nach der Verankerung von ESG als Steuerungsinstrument und dessen Umsetzung im institutionellen Alltag stellt sich eine weiterführende Frage: Reicht ESG aus, um gesellschaftliche Wirkung gezielt zu gestalten? Die Antwort lautet: Nein – zumindest nicht im Alleingang.

ESG bildet ein notwendiges Fundament, bleibt aber in seiner methodischen Grundanlage defensiv: Es fragt, wie sich Risiken minimieren und Reputationsschäden vermeiden lassen. Wirkung hingegen ist ein proaktives Konzept. Sie fragt: Was wollen wir mit unserem Kapital ermöglichen – bewusst, zusätzlich und mit messbarer Veränderung? Das ist ein strategischer Unterschied. Er markiert den Übergang von normkonformer Kapitalbewirtschaftung zur zielgerichteten Kapitalallokation im Sinne eines gesellschaftlichen Gestaltungsanspruchs.

Stiftungen, die Wirkung über ESG hinaus denken, benötigen jedoch einen kohärenten Entwicklungspfad, der vier aufeinander aufbauende Ebenen umfasst:

1. Schaden vermeiden: Die Grundlage jeder verantwortungsvollen Kapitalanlage. Durch Ausschlusskriterien, normbasiertes Screening und ethische Mindeststandards wird verhindert, dass Kapital in strukturellen Widerspruch zum Stiftungsauftrag gerät. Diese Ebene sichert normative Integrität, schafft aber noch keine positive Wirkung.

2. Risiken steuern: ESG-Kriterien fungieren hier als Frühwarnsystem zur Erkennung und Steuerung nicht-finanzieller Risiken – etwa in den Bereichen Umwelt, Soziales oder Governance. Ziel ist die Stärkung der Resilienz des Portfolios. Die Wirkung bleibt indirekt und besteht primär in der Schadensbegrenzung anstatt in aktiver Transformation.

3. Positive Wirkung ermöglichen: Erst auf dieser Stufe wird Kapital gezielt als Lösungsinstrument innerhalb des ESG-Rahmens eingesetzt – etwa durch Investitionen in thematische Fonds mit Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs), in ESG-optimierte Anleihen oder in Green Bonds. Wirkung wird dabei bewusst angestrebt, thematisch fokussiert und über geeignete Indikatoren abgebildet – etwa in Bezug auf CO₂-Reduktion, Energieeffizienz oder soziale Inklusion.

4. Systemisch beitragen: In der höchsten Entwicklungsstufe wird Kapital als strategischer Hebel institutionellen Wandels verstanden. Wirkung entsteht durch Mitgestaltung systemischer Rahmenbedingungen – etwa durch aktives Aktionärstum, sektorübergreifende

Engagement-Initiativen oder die Beteiligung an regulatorischen Reformprozessen, nicht nur durch einzelne Transaktionen. Hier agieren Stiftungen nicht nur im Markt, sondern an dessen Transformation mit.

Diese vier Ebenen bilden einen strategisch aufeinander aufbauenden Entwicklungspfad. Jede Ebene ist notwendig, keine für sich genommen hinreichend. Entscheidend ist ihre Integration in ein konsistentes Wirkungskonzept – als Ausdruck einer durchdachten Kapitalstrategie, die normative Orientierung, Risiko-Resilienz, Lösungsorientierung und Systemverantwortung verbindet.

Damit verändert sich auch die Rolle der Gremien: Der Stiftungsrat wird vom reaktiven Risikoprüfer zum strategischen Wirkungsträger. Diese **Transformation** beginnt mit anderen Fragen:

- **Welche gesellschaftlichen Veränderungen wollen wir konkret fördern?**
- **Wo stehen unsere Kapitalströme im Widerspruch zu unserem Stiftungszweck?**
- **Wie operationalisieren wir Wirkung – in Mandaten, Governance-Prozessen und Entscheidungslogiken?**

Fazit: ESG ist Ausgangspunkt – nicht Endpunkt. Es schafft Ordnung im Handeln, aber Wirkung entsteht durch Orientierung im Ziel. Wer gesellschaftliche Wirkung entfalten will, muss ESG nicht nur anwenden, sondern weiterentwickeln – zu einem Kapitalverständnis, das nicht nur Risiken steuert, sondern Zukunft gestaltet. Wirkung ist kein Etikett, sondern das Resultat strategischer Kapitalführung in Verantwortung.

ESG Ratings – Methodik und Standards

ESG-Ratings und ihre Grenzen

In einer Welt, in der nachhaltige Kapitalanlagen zunehmend nicht nur erwartet, sondern regulatorisch eingefordert werden, haben **ESG-Ratings** eine Schlüsselrolle eingenommen. Sie gelten als Gradmesser für verantwortungsbewusstes Investieren und strukturieren den Zugang zu nachhaltigen Finanzprodukten. **Für viele Investor:innen sind sie inzwischen unverzichtbares Werkzeug – auch für Stiftungen.** Doch für jene, die Kapital nicht nur bewahren, sondern aktiv als Hebel gesellschaftlicher Wirkung nutzen wollen, stellt sich eine zentrale Frage: **Was leisten ESG-Ratings wirklich – und wo beginnen ihre blinden Flecken?**

Zweifellos sind ESG-Ratings ein Fortschritt: Sie schaffen Sichtbarkeit für strukturell oft unterschätzte Risiken, fördern Transparenz und ermöglichen standardisierte Vergleiche jenseits klassischer Finanzkennzahlen. Für Stiftungen, die in der Regel nicht über eigene Analyseabteilungen verfügen, sind sie ein niederschwelliger Einstieg in die Bewertung von Nachhaltigkeit. Ratings erleichtern die Selektion von Fondsprodukten, helfen bei der Identifikation problematischer Titel im Portfolio und ermöglichen es, Mindeststandards zu definieren – etwa durch Ausschlüsse bei unzureichender ESG-Qualität. Auch im Dialog mit Asset Managern liefern sie ein gemeinsames Vokabular – eine Voraussetzung für professionelles Mandatsmanagement.

ESG-Ratings – so objektiv sie erscheinen mögen – stützen sich auf definierte Bewertungslogiken, die sowohl auf fundierten Kriterien als auch auf unternehmensspezifischen Einschätzungen beruhen, deren Nachvollziehbarkeit im Detail variieren kann. Ein genauerer Blick, etwa auf die Methodologie von MSCI, einem der führenden Anbieter, verweist auf die methodische Komplexität des Instruments.

Relative Exzellenz statt absoluter Wirkung

Das Bewertungssystem von MSCI folgt einem **dreistufigen Aufbau**, der drei ineinandergreifende Ebenen umfasst:

- **ESG-Säulen (Pillars):** Die drei zentralen Bewertungsbereiche – Environment (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (Unternehmensführung) – bilden das strukturelle Grundgerüst der ESG-Analyse.

- **Themenfelder (Themes):** Die drei ESG-Säulen sind gemeinsam in insgesamt zehn thematische Teilbereiche untergliedert. Dazu zählen unter anderem „Klimawandel“, „Umweltverschmutzung & Abfälle“, „Humankapital“ oder „Unternehmensführung“. Diese Gliederung dient der systematischen Differenzierung relevanter Themen innerhalb der ESG-Analyse.
- **Key Issues:** Innerhalb der Themenfelder identifiziert MSCI insgesamt 33 spezifische Bewertungskriterien – sogenannte Key Issues. Dazu gehören etwa „CO₂-Emissionen“, „Wasserstress“, „Datensicherheit“ oder „Steuertransparenz“. Diese Kriterien bilden die zentrale Bewertungsbasis der unternehmensbezogenen ESG-Analyse.

MSCI entscheidet individuell, welche dieser 33 Themen für ein Unternehmen tatsächlich relevant sind. Die Auswahl basiert auf einem branchenspezifischen Modell, das sowohl das Geschäftsmodell als auch die erwartbare ESG-Exposition berücksichtigt. Ein Energieversorger wird also auf andere Aspekte geprüft als ein Einzelhändler oder ein Softwareanbieter.

Für jedes bewertete Thema erfolgt die Gewichtung anhand zweier Kriterien: Erstens, wie stark die jeweilige Branche typischerweise zu einem bestimmten Umwelt- oder Sozialproblem beiträgt (z. B. durch Emissionen, Ressourcenverbrauch oder Arbeitsrisiken). Zweitens, über welchen Zeitraum sich die Risiken oder Chancen dieses Themas voraussichtlich finanziell auf das Unternehmen auswirken können – kurzfristig, mittelfristig oder langfristig. So erhält ein Thema ein höheres Gewicht, wenn es sowohl eine hohe externe Relevanz (z. B. starke Klimawirkung) als auch eine zeitnahe finanzielle Materialität besitzt. Beispiel: „Wasserstress“ wird bei einem Bergbauunternehmen in einer wasserarmen Region stärker gewichtet als bei einem Softwareanbieter.

Auf dieser Grundlage berechnet MSCI den **Weighted Average Key Issue Score (WAKIS)** – einen gewichteten Durchschnitt aller relevanten Einzelbewertungen. Dieser Score wird jedoch nicht absolut verwendet, sondern innerhalb der jeweiligen Peer Group **normalisiert**. Das heisst: Unternehmen werden im Vergleich zu direkten Wettbewerbern derselben Branche eingestuft. So kann ein Kohlekonzern ein „AA“-Rating erhalten, wenn er innerhalb seiner Branche als besonders gut geführt gilt – selbst wenn sein Geschäftsmodell dem globalen Klimaziel widerspricht. Wichtig dabei: Alle drei Säulen – „Environment“, „Social“ und „Governance“ – fließen in das Gesamtrating ein, jedoch auf unterschiedliche Weise. Während die Bewertungen in den Bereichen Umwelt und Soziales branchenspezifisch

gewichtet und anschliessend im Vergleich zu direkten Wettbewerbern normalisiert werden, basiert die Bewertung der Governance-Säule auf einem deduktiven Punktabzugsmodell.

Für Stiftungen mit transformativen Zielen ist das entscheidend: ***ESG-Ratings messen das Risikomanagement innerhalb bestehender Strukturen – nicht den Beitrag zu gesellschaftlicher Veränderung.***

Strukturierte Steuerung, keine moralische Diagnose

Das ESG-Ratingmodell von MSCI basiert auf einem systematischen, risikoorientierten Ansatz.

Im Zentrum steht die analytische Trennung von **Exposure** und **Management**:

- **Exposure** beschreibt die Risikobelastung eines Unternehmens – also, wie stark es potenziell von ESG-Faktoren betroffen ist. Dazu zählen unter anderem Geschäftsmodellrisiken, geografische Risikofaktoren sowie unternehmensspezifische Expositionsmerkmale.
- **Management** bewertet, wie wirksam das Unternehmen diese Risiken adressiert – anhand von Strategie, Governance-Strukturen, Programmen und tatsächlicher Leistung.

Die Logik ist einfach: Je höher die ESG-Exposition eines Unternehmens, desto anspruchsvoller sind die Anforderungen an das Management, um ein gutes Rating zu erreichen. Umgekehrt verhindert ein sogenanntes **Score-Flooring**, dass Unternehmen mit niedriger ESG-Exposition allein aufgrund des geringeren Risikoprofils unverhältnismässig gut abschneiden – insbesondere dann, wenn adäquate Managementsysteme fehlen.

Das MSCI-Modell bewertet damit anstatt moralischem Verhalten **die Fähigkeit zur risikoorientierten Steuerung** im Umgang mit wesentlichen ESG-Faktoren – und macht Unterschiede in der Managementqualität vergleichbar und quantifizierbar.

Bei sogenannten **Chancen-Themen** – etwa „Erneuerbare Energien“ oder „Zugang zu Gesundheitsversorgung“ – greift der Bewertungsmechanismus spiegelbildlich: Nur wenn ein Unternehmen in einem solchen Themenfeld eine hohe Relevanz oder geschäftliche Betroffenheit aufweist, kann es besonders positiv oder negativ bewertet werden.

Unternehmen mit geringer thematischer Relevanz verbleiben methodisch im neutralen Bereich und erhalten eine mittlere Bewertung – unabhängig davon, ob sie in diesen Feldern

aktiv sind oder nicht. Auch hier zeigt sich: Das MSCI-Modell folgt keiner moralischen Idealbewertung, sondern einer **relevanzbasierten Bewertungslogik**, die Chancen und Risiken im Verhältnis zur tatsächlichen Exposition eines Unternehmens gewichtet.

Die Governance-Säule im MSCI-Modell folgt einem deduktiven Punktabzugsverfahren

Jedes Unternehmen startet mit der Maximalpunktzahl von 10. Für jede festgestellte Abweichung von klar definierten Mindeststandards – etwa bei der Unabhängigkeit des Boards, der Rechenschaftspflicht oder der Vergütungsstruktur – werden Punkte abgezogen. Im Unterschied zu Umwelt- und Sozialthemen erfolgt die Bewertung nicht relativ zur Branche, sondern auf Basis eines **einheitlichen, universell angewendeten Bewertungsrahmens**. Governance-Kriterien fungieren damit als **verbindliche Mindestanforderungen** – unabhängig von der jeweiligen Wettbewerbslandschaft. Ein gutes Governance-Rating basiert somit auf der formalen Erfüllung klar definierter Standards, nicht auf einer relativen Branchenposition.

Kontroversen, Kontextfaktoren, Score-Abzüge – differenziert bewertet

MSCI bewertet ESG-Kontroversen anhand von zwei Achsen: **der Schwere des Schadens („Nature of Harm“)** und **dem Ausmass der Auswirkungen („Scale of Impact“)**. Die Einordnung reicht von „**Minor**“ bis „**Very Severe**“. Verschärfende Umstände – etwa Betroffenheit vulnerabler Gruppen oder vorsätzliches Fehlverhalten – können zu einer höheren Einstufung führen. Eine Herabstufung im ESG-Rating erfolgt nur, wenn strukturelle Mängel im Risikomanagement erkennbar sind. Einzelereignisse ohne systemische Relevanz bleiben in der Regel ohne signifikanten Effekt. Die Auswirkungen auf den Management Score variieren je nach Schweregrad – mit Abzügen von bis zu 5 Punkten bei schwerwiegenden, strukturellen Verstößen.

Auch in puncto **Datenqualität** zeigt das Modell seine Komplexität. MSCI nutzt öffentlich verfügbare Unternehmensdaten, ergänzt durch staatliche Quellen, Medienberichte und spezialisierte Datenbanken. Fehlen Angaben, erfolgt kein automatischer Score von Null. Stattdessen wird ein **Standardwert (Default Score)** angesetzt – meist 3 von 10 –, um systematische Benachteiligung von Unternehmen mit schwacher Berichterstattung zu vermeiden. Das erhöht die Abdeckung, senkt aber die Präzision.

Bei der Zuordnung von Unternehmensaktivitäten zu den **Sustainable Development Goals (SDGs)** ist Differenzierung zentral. MSCI verwendet ein **umsatzbasiertes Mapping** („*revenue-based alignment*“), das Unternehmensumsätze anhand der inhaltlichen Nähe von Produkten oder Dienstleistungen zu einzelnen SDGs kategorisiert. Dabei handelt es sich ausdrücklich **nicht um eine Wirkungsmessung**, sondern um eine thematische Klassifikation. Die eigentliche Gefahr eines **SDG-Washings** liegt daher weniger in der Methodik selbst, als in ihrer **Überinterpretation** – etwa wenn eine rein formale Zuordnung als Beleg für tatsächliche gesellschaftliche Wirkung missverstanden oder strategisch instrumentalisiert wird.

Was folgt daraus für Stiftungen?

ESG-Ratings sind nützlich – als Orientierung, als Vergleichsgrösse, als Dialogbasis. Sie helfen, Risiken zu strukturieren und liefern Anhaltspunkte für Mindeststandards. Aber sie sind kein moralisches Urteil, kein Wirkungsnachweis und kein Freibrief für strategische Untätigkeit. Verantwortung beginnt dort, wo die Analyse aufhört – in der aktiven Reflexion und Steuerung. Stiftungsräte sind gut beraten, ESG-Ratings als Teil einer grösseren Wirkungsarchitektur zu begreifen:

- durch eigene Ausschluss- und Positivkriterien,
- durch transparente Zielsysteme und Bewertungskorridore,
- durch kontinuierliche Prüfung der genutzten ESG-Datenquellen und Dialogbereitschaft der Fondsanbieter,
- durch eine kritische Prüfung von SDG-Zuordnungen und Kontroversenanalysen.

Fazit: ESG-Ratings sind ein bedeutsamer Fortschritt – aber kein Ersatz für Urteilskraft. Sie markieren einen Anfang, keinen Abschluss. Wer Kapital im Sinne des Stiftungszwecks führen will, muss bereit sein, über Ratings hinauszudenken. Wirkung beginnt nicht mit Scores, sondern mit Fragen: *Was wollen wir bewirken – und wie plausibel ist es, dass unser Kapital dazu beiträgt?*

ESG-Ratings geben Signale. Doch Verantwortung verlangt Navigation. Diese Verantwortung bleibt – unteilbar – beim Stiftungsrat.

ESG-Ratings im Wandel

Die zunehmende Bedeutung von ESG-Ratings hat eine neue Realität auf den Kapitalmärkten geschaffen: Sie prägen nicht nur Investitionsentscheidungen und steuern Kapitalflüsse, sie beeinflussen zunehmend auch das normative Selbstverständnis von Anlegern – insbesondere von Institutionen wie Stiftungen, die gesellschaftliche Wirkung strategisch gestalten wollen. Doch mit dieser Bedeutung wachsen auch die Herausforderungen. Denn ESG-Ratings suggerieren Objektivität, wo in Wahrheit Perspektivenvielfalt und methodische Inkonsistenz dominieren.

Im Unterschied zu klassischen Kreditratings weisen ESG-Ratings eine auffallend geringe Übereinstimmung zwischen verschiedenen Anbietern auf. Studien zeigen, dass die Korrelation zwischen ESG-Bewertungen führender Agenturen wie MSCI, Sustainalytics oder ISS ESG oftmals unter 50 % liegt (vgl. Berg, Kölbl & Rigobon: „Aggregate Confusion“, 2019; OECD: „Behind ESG Ratings“, 2025). Diese Divergenzen sind nicht auf technische Fehler zurückzuführen, sondern Ausdruck unterschiedlich gewichteter Prioritäten, Bewertungslogiken und normativer Perspektiven.

Die Unterschiede beginnen bei der Definition von Wesentlichkeit: Während einige Agenturen primär finanzielle Risiken adressieren, versuchen andere, gesellschaftliche oder ökologische Wirkungsebenen zu integrieren. Hinzu kommen Differenzen in der Datenbasis (Selbstdeklarationen vs. externe Quellen), im Umgang mit Datenlücken (Schätzmodelle, Plausibilisierungen) und in der Aggregation einzelner ESG-Faktoren. Selbst die Interpretation von Kontroversen – etwa bei Menschenrechtsverletzungen oder Umweltvergehen – unterliegt grossen Spielräumen.

Für Stiftungen stellt dies eine doppelte Herausforderung dar: Einerseits steigt der externe Erwartungsdruck, ESG-Ratings systematisch zu nutzen. Andererseits nimmt bei unkritischer Anwendung das Risiko zu, am eigentlichen Wirkungsauftrag vorbeizusteuern. Wer sich ausschliesslich auf einzelne Scores stützt, ohne Methodik und Zielrichtung zu prüfen, läuft Gefahr, Nachhaltigkeit zu simulieren – anstatt sie substantiell zu gestalten.

Im Spannungsfeld zwischen wachsender Marktbedeutung und methodischer Intransparenz gewinnt die **Regulierung von ESG-Ratinganbietern auf europäischer Ebene** zunehmend an Relevanz. Mit der **Verordnung (EU) 2024/3005**, verabschiedet im Jahr 2024, hat die EU

einheitliche Rahmenbedingungen geschaffen, um **Transparenz, Vergleichbarkeit und Integrität** des ESG-Ratingmarkts zu stärken.

Zentrale Inhalte der Verordnung:

- **Offenlegungspflichten:** ESG-Ratinganbieter müssen künftig ihre Bewertungsmethoden, Datenquellen und Gewichtungen offenlegen. Dabei ist explizit anzugeben, ob das Rating finanzielle Risiken („outside-in“), Nachhaltigkeitswirkungen („inside-out“) oder beide Perspektiven („doppelte Wesentlichkeit“) abbildet.
- **Zulassung und Aufsicht:** Anbieter mit Sitz in der EU unterliegen einer Zulassungspflicht. Die Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (ESMA) übernimmt die laufende Aufsicht in Zusammenarbeit mit den nationalen Behörden. Ziel ist eine einheitliche Anwendung der Vorgaben.
- **Interessenkonflikte:** Anbieter, die neben Ratings auch Beratung, Benchmarks oder andere Dienstleistungen erbringen, müssen angemessene organisatorische Vorkehrungen zur Wahrung ihrer Unabhängigkeit treffen und potenzielle Interessenkonflikte offenlegen.

Die Ausarbeitung der technischen Regulierungsstandards (RTS) durch die ESMA wird im Laufe des Jahres 2025 erwartet. Sie sollen Detailvorgaben zu Methodentransparenz, interner Governance und Veröffentlichungspflichten liefern – und damit die Nachvollziehbarkeit von ESG-Ratings weiter erhöhen.

Die Verordnung schafft damit einen wichtigen Rahmen für mehr methodische Nachvollziehbarkeit und Vertrauen im ESG-Ratingmarkt – beseitigt jedoch nicht die Notwendigkeit einer eigenständigen, normativ fundierten Wirkungsperspektive. Denn ESG-Ratings sind keine objektiven Tatsachenurteile, viel mehr sind sie wertgebundene Bewertungen, die ein bestimmtes Verständnis von Verantwortung widerspiegeln.

Was bedeutet das konkret für Stiftungsräte?

Für Stiftungsräte ergibt sich aus der wachsenden Relevanz von ESG-Ratings die Notwendigkeit, eine **eigene strategische Haltung** zu entwickeln. ESG-Scores können Orientierung bieten, sie entbinden jedoch nicht von der Verantwortung institutioneller Urteilskraft. Die zentrale Führungsaufgabe besteht darin, **bewusst zu entscheiden**, wie ESG-

Bewertungen in Entscheidungsprozesse eingebunden werden – als operative Referenz, als kritisches Prüfobjekt oder als kombinierter Bestandteil eines umfassenderen Wirkungssystems.

Drei Grundstrategien stehen zur Wahl:

- **Konvergenzstrategie:** Orientierung an marktüblichen Ratings mit minimalem internen Bewertungsaufwand – geeignet für Stiftungen mit standardisierten Portfolios und begrenzten Ressourcen.
- **Divergenzstrategie:** Kritische Prüfung und Ergänzung durch eigene qualitative Wirkungskriterien – besonders für Stiftungen mit spezifischem Wirkungsauftrag und hohem Anspruch an Kohärenz.
- **Kombinationsstrategie:** ESG-Ratings als Ausgangspunkt, ergänzt durch kontextbasierte Analysen, SDG-Korridore und thematische Bewertungsrahmen – sinnvoll für Stiftungen mit strategischem Steuerungsanspruch.

Wichtig ist in allen Fällen die **Verankerung in der Governance**: Bewertungslogiken sollten dokumentiert, Bewertungsgrundlagen diskutiert und Entscheidungen transparent hergeleitet werden. Dazu gehört die regelmässige Überprüfung der Ratingquellen, die Reflexion über normativ-inhaltliche Passfähigkeit zur eigenen Stiftung sowie – wo erforderlich – der Dialog mit Asset Managern und Ratinganbietern.

ESG-Ratings dienen als Anlass zur institutionellen Reflexion, sie sind kein Ersatz für strategisches Denken. Entscheidend ist nicht der Score, sondern die Fähigkeit des Stiftungsrats, diesen kontextualisiert zu interpretieren und in strategisch verantwortbares Handeln zu übersetzen.

Fazit: ESG-Ratings werden an Relevanz gewinnen – wenngleich sie kein automatischer Garant für verantwortliches Investieren sind. Sie liefern wertvolle Hinweise, aber keine Handlungsanweisungen. Stiftungen, die Wirkung ernst nehmen, müssen bereit sein, diese Hinweise einzuordnen – und zu ergänzen. Denn am Ende entscheidet das Zusammenspiel von normativem Anspruch, zielgerichteter Steuerung und institutioneller Urteilskraft, nicht der erzielte Score.

ESG Reporting & Regulierung

Wirkung entfaltet ihre strategische Kraft erst dann, wenn sie nicht nur gewollt, sondern auch sichtbar gemacht wird. Ohne glaubwürdige Berichterstattung bleibt Wirkung ein Anspruch ohne Nachweis – und ohne Steuerungskraft. Gerade Stiftungen, die zunehmend Verantwortung für ihr Kapital übernehmen, sehen sich damit konfrontiert, ihre Wirkung nicht nur intern zu reflektieren, sondern auch extern nachvollziehbar zu dokumentieren.

Zwar sind Stiftungen formell bislang nicht direkt von ESG-Reportingpflichten betroffen.

Doch faktisch geraten sie in das Spannungsfeld wachsender regulatorischer Anforderungen und gesellschaftlicher Erwartungen. Banken, Vermögensverwaltungen und Finanzprodukte unterliegen je nach Ausgestaltung ihrer Geschäftstätigkeit verschiedenen Offenlegungspflichten – insbesondere durch die EU-Offenlegungsverordnung über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor, bekannt als **SFDR** (*Verordnung (EU) 2019/2088*). Ergänzend kann die **EU-Taxonomie** zur Anwendung kommen – ein Klassifikationssystem für ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten gemäss *Verordnung (EU) 2020/852*, sofern Finanzprodukte als ökologisch nachhaltig deklariert werden oder eine entsprechende Berichtspflicht besteht. Darüber hinaus gewinnen internationale Berichtsstandards wie **IFRS S1 und S2**, veröffentlicht durch das International Sustainability Standards Board (ISSB) im Jahr 2023, an Bedeutung – sofern sie freiwillig angewendet oder durch nationale Vorschriften verpflichtend eingeführt wurden. Dadurch steigt der Druck, auch als Stiftung über ESG-Kriterien Auskunft geben zu können – nicht zuletzt in Gesprächen mit Partnern, Förderern oder der interessierten Öffentlichkeit.

Die **SFDR** markiert einen regulatorischen Wendepunkt: Seit 2021 sind Finanzmarktteilnehmer verpflichtet offenzulegen, ob sie bei ihren Produkten ökologische oder soziale Merkmale berücksichtigen (Artikel 8) oder explizit nachhaltige Investitionsziele verfolgen (Artikel 9). Ergänzend müssen sie die wichtigsten nachteiligen Auswirkungen auf Nachhaltigkeitsfaktoren – sogenannte Principal Adverse Impacts (PAI) – dokumentieren, sofern sie sich zur Anwendung der entsprechenden Berichterstattung entscheiden oder ab einer bestimmten Grösse dazu verpflichtet sind. Für Stiftungen gilt: Auch wenn sie selbst nicht unmittelbar unter die SFDR fallen, sind sie als Investoren gut beraten, die ESG-

Offenlegungen ihrer Vermögensverwaltung zu verstehen, kritisch zu würdigen und im Sinne guter Governance systematisch in ihre Entscheidungs- und Kontrollprozesse zu integrieren.

Flankiert wird die SFDR durch die **EU-Taxonomie**, die sechs Umweltziele definiert – darunter Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel und Kreislaufwirtschaft – und technische Bewertungskriterien festlegt, um wirtschaftliche Aktivitäten als „taxonomiekonform“ einzuordnen. Für Finanzmarktteilnehmer, die Produkte mit Umweltzielen (gemäss SFDR Artikel 8 oder 9) vertreiben, ist eine Offenlegung des Taxonomie-Anteils verpflichtend. Wer als Stiftung oder institutioneller Investor auf dieser Grundlage investieren möchte, benötigt ein fundiertes Verständnis der Systemlogik – sowie die Fähigkeit, Produkte, Berichte und Dialoge entsprechend zu prüfen und zu steuern.

Ergänzend rücken **Klimarisiken** durch Initiativen wie die **Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)** und die neuen globalen Reportingstandards des ISSB weiter in den Fokus. Mit den **IFRS S1 und IFRS S2**, veröffentlicht im Jahr 2023 durch die IFRS Foundation, wurden erstmals international einheitliche Vorgaben für die Offenlegung von Nachhaltigkeits- und klimabezogenen Finanzinformationen geschaffen. Auch wenn diese Standards derzeit nur für kapitalmarktorientierte Unternehmen in Ländern mit entsprechender Einführung verpflichtend sind, gewinnen sie zunehmend an Bedeutung – insbesondere als Referenzrahmen für institutionelle Standards, freiwillige Berichterstattung und die Weiterentwicklung nationaler Vorschriften.

In der Schweiz verstärken Initiativen wie **Swiss Sustainable Finance**, der **Swiss Stewardship Code** oder die **Swiss Climate Scores** – ein politisch empfohlenes Transparenzinstrument zur Offenlegung der Klimakompatibilität von Finanzanlagen – diese Entwicklung. Letztere stellen einen freiwilligen Standard zur Darstellung klimabezogener Finanzinformationen dar, der sich an internationalen Zielen wie dem Pariser Klimaabkommen orientiert. Auch wenn diese Initiativen rechtlich unverbindlich sind, setzen sie neue Massstäbe für Transparenz und Verantwortlichkeit – gerade für Stiftungen, die aktiv in nachhaltige Kapitalmärkte eingebunden sind.

Diese Entwicklungen markieren eine wachsende Erwartungshaltung an institutionelle Verantwortung – auch jenseits formaler Berichtspflichten. Für Stiftungen ergibt sich daraus die Herausforderung, ihre Position im ESG-Diskurs aktiv zu bestimmen: Wie viel Transparenz

ist erforderlich? Welche Berichtsstandards sind sinnvoll? Und wie kann ESG-Berichterstattung zur strategischen Wirkungsklarheit beitragen?

Ein Orientierungsmodell für Stiftungen

Um ESG-Berichterstattung nicht nur als Reaktion auf wachsende Anforderungen zu begreifen, jedoch als strategisches Gestaltungsfeld, hilft ein differenzierter Zugang, der die Vielfalt stiftungspraktischer Ausgangslagen berücksichtigt. Nicht jede Stiftung startet vom selben Punkt – doch alle können ihren eigenen Weg zu mehr Transparenz und Wirksamkeit finden.

Das **ESG-Stufenmodell für Stiftungen** bietet hierfür ein praxistaugliches Orientierungsmodell. Es strukturiert die Entwicklung in fünf Stufen – von der reinen Vermeidung bis hin zur aktiven Gestaltung. Jede Stufe beschreibt typische Haltungen, Fähigkeiten und Handlungsweisen im Umgang mit ESG-Transparenz. Das Modell dient der Selbstverortung – nicht der Bewertung - und eröffnet Stiftungen eine realistische, aber ambitionierte Entwicklungsperspektive.

1. **Abseits:** ESG ist (noch) kein Thema. Weder Berichterstattung noch interne Auseinandersetzung mit ESG-Aspekten finden statt. Diese Haltung mag rechtlich zulässig sein, sie birgt jedoch langfristige Risiken für Legitimität, Förderfähigkeit und Kapitalzugang.
2. **Aufbruch:** Erste ESG-Aspekte werden wahrgenommen, oft ausgelöst durch externe Anfragen oder Marktentwicklungen. Reaktionen erfolgen punktuell, aber ohne Systematik. Der Blick auf ESG-Berichte von Partnern beginnt – meist noch ohne eigene Kriterien.
3. **Ordnung:** ESG wird als relevantes Handlungsfeld anerkannt. Erste Strukturen entstehen: Anlagerichtlinien mit ESG-Kriterien, Wirkungsüberlegungen, interne Leitlinien. Externe Berichte werden ausgewertet und dokumentiert, ESG wird teilweise kommuniziert.
4. **Verankerung:** Die ESG-Berichterstattung ist systematisch in die Governance-Struktur der Stiftung eingebunden. Prozesse zur Erfassung, Bewertung und Kommunikation relevanter ESG-Aspekte sind etabliert. Als Orientierungsrahmen dienen international anerkannte Prinzipien wie die Sustainable Development Goals (SDGs); auch externe

Klassifikationen – etwa die EU-Taxonomie oder ISSB-Standards – können bei der Bewertung von Drittprodukten oder zur Einordnung externer Berichte berücksichtigt werden. ESG-Kriterien fließen in die Auswahl und Kontrolle externer Partner, insbesondere Vermögensverwaltungen, ein. Die Verantwortung für ESG-Themen liegt klar bei den Entscheidungsgremien der Stiftung, etwa dem Stiftungsrat oder der Vermögenskommission.

5. **Wirksamkeit:** Die Stiftung nutzt ESG-Reporting aktiv als strategisches Steuerungsinstrument. Wirkung wird sichtbar gemacht, kommuniziert und für kontinuierliche Verbesserung genutzt. ESG ist integraler Bestandteil stiftungsstrategischer Verantwortung – *etwa entlang der Dimension „Systematische Messung“ (siehe OEHRI-KOMPASS).*

Das Stufenmodell schafft damit eine Brücke zwischen regulatorischer Realität und stiftungsgeleiteter Wirkungskompetenz. Es zeigt, dass Berichterstattung nicht bloss ein Erfordernis externer Erwartungen ist – sondern ein zentrales Mittel institutioneller Selbstvergewisserung, Legitimationsfähigkeit und Wirkungsgestaltung.

Fazit: ESG-Reporting ist längst über die Phase punktueller Reaktion hinaus. Es entwickelt sich zunehmend zu einem strategischen Navigationsinstrument verantwortungsvoller Stiftungsführung – an der Schnittstelle von Kapital, Wirkung und gesellschaftlicher Legitimität. Die wachsenden regulatorischen Anforderungen an Finanzdienstleister (etwa durch die SFDR) sowie neue internationale Referenzstandards (wie IFRS S1/S2 oder die EU-Taxonomie) erhöhen auch für Stiftungen den Erwartungsdruck, ihre Kapitalverantwortung transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Zwar bestehen bislang keine direkten Berichtspflichten, doch Stiftungen sind faktisch Teil eines neuen Transparenz- und Verantwortungssystems – insbesondere durch ihre Rolle als Investoren, Partner und Förderer.

Stiftungen, die Wirkung nicht nur wollen, sondern auch dokumentieren und reflektieren möchten, sollten ESG-Berichterstattung als Teil ihrer strategischen Selbstführung begreifen. Das Stufenmodell bietet hierfür einen Orientierungsrahmen, der unterschiedliche Ausgangslagen respektiert und Entwicklung ermöglicht – ohne Überforderung, aber mit Anspruch. Denn Transparenz ist kein Selbstzweck: Sie schafft Vertrauen, schärft die eigene Position und stärkt die Fähigkeit, Kapital im Sinne des Stiftungszwecks wirksam einzusetzen.

IMPACT INVESTING

Kapital kann mehr: von der Absicherung zur Ermöglichung.

„All investments have impact — the question is whether it’s intended.”
— Sir Ronald Cohen, *Impact: Reshaping Capitalism to Drive Real Change*

Von ESG zu Impact Investing

ESG hat sich als grundlegender Orientierungsrahmen in der nachhaltigen Kapitalanlage etabliert. Wie bereits zuvor besprochen, unterstützt dies dabei, ESG-Risiken systematisch zu erfassen, Mindeststandards konsequent umzusetzen und Reputationsschäden wirksam zu vermeiden. Damit bietet ESG ein solides Fundament – doch im Kern bleibt es ein Instrument der Schadensbegrenzung. Es schützt vor negativen Effekten, erzeugt aber keine gezielte, positive Wirkung.

Wirkungsorientierung beginnt dort, wo Kapital aktiv eingesetzt wird, um gesellschaftliche Herausforderungen bewusst anzugehen. Impact Investing zielt genau darauf: Es versteht Kapital als strategisches Gestaltungsinstrument, nicht nur als Mittel zur Absicherung. Es richtet Investments intentional auf konkrete Wirkung aus – etwa in unterversorgte Regionen, soziale Infrastrukturen oder innovative Lösungen.

Für Stiftungen verschiebt sich damit der Fokus: Nicht mehr allein zu vermeiden, was schadet, sondern gezielt zu fördern, was gesellschaftlich nützt. Dieser Perspektivwechsel – von der Risiko- zur Wirkungsperspektive – markiert einen tiefgreifenden Wandel im Selbstverständnis institutioneller Kapitalverantwortung. Damit verändern sich auch Umsetzung und Portfolioarchitektur. Während ESG-Ansätze vor allem in liquiden Märkten Anwendung finden, liegt das Potenzial von Impact Investing oft in weniger standardisierten Bereichen – etwa im sozialen Wohnungsbau, der Mikrofinanzierung oder der Bildungsförderung. Gerade dort, wo Kapital langfristig gebunden ist, entstehen oft die wirksamsten Impulse für strukturellen Wandel.

Impact Investing ist dabei keine logische Fortsetzung von ESG, sondern ein eigenständiger Ansatz. Es erfordert ein anderes Denken - nicht nur neue Produkte– mit Fokus auf Intentionalität, Zusätzlichkeit und messbare Ergebnisse. Gefordert sind ein konsistenter strategischer Kompass, die Fähigkeit zur operativen Umsetzung und ein offenes, lernbereites Organisationsklima. Das folgende Kapitel beleuchtet daher die Grundlagen, Potenziale und Herausforderungen von Impact Investing – mit besonderem Augenmerk auf illiquide Anlageformen und deren Rolle im Wirkungspfad von Stiftungen. Denn Wirkung entsteht nicht durch Absicht allein, sie entfaltet sich durch bewusst eingesetztes Kapital.

Impact Investing – Der Nachhaltigkeitsfussabdruck

Impact Investing markiert einen qualitativen Sprung in der Entwicklung verantwortungsvoller Kapitalstrategien. Anders als ESG-basierte Ansätze, die vor allem auf die Vermeidung von Risiken und die Einhaltung von Mindeststandards zielen, rückt Impact Investing die aktive Gestaltung gesellschaftlicher Wirkung ins Zentrum. Es geht nicht um Compliance, vielmehr um Transformation – um Investitionen, die mit klarer Absicht, messbarer Wirkung und langfristiger Perspektive dazu beitragen, konkrete gesellschaftliche oder ökologische Herausforderungen zu adressieren.

Dieser Anspruch verändert den Blick auf das Vermögen grundlegend. Entscheidend ist nicht mehr nur, wie sich Unternehmen verhalten, in die investiert wird, sondern was durch die Kapitalverwendung konkret ermöglicht wird. Der Nachhaltigkeitsfussabdruck einer Stiftung bemisst sich nicht länger am ESG-Rating börsennotierter Titel, denn an der Frage: Welche realen Veränderungen in der Welt wären ohne unser Kapital nicht möglich gewesen?

In diesem Kontext gewinnen illiquide Anlageformen zunehmend an Bedeutung. Denn dort, wo Kapital langfristig gebunden ist und nicht im Sekundentakt den Markt wechselt, entstehen häufig die tiefgreifendsten Wirkungen. **Investitionen in sozialen Wohnraum, Gesundheitszentren, regenerative Landwirtschaft oder Mikrofinanzprojekte schaffen keine abstrakten Kennzahlen, sondern greifbare Resultate – Schulen, Solaranlagen, Arbeitsplätze.** Sie wirken direkt in der Realwirtschaft und setzen Hebel dort an, wo klassische Marktmechanismen häufig versagen.

Gerade diese Nähe zur Realwirtschaft macht illiquide Impact-Investments für Stiftungen besonders interessant – und zugleich herausfordernd. Sie sind nicht jederzeit handelbar, verlangen längere Haltefristen und bringen erhöhte Anforderungen an Auswahl und Begleitung mit sich. Doch genau diese Eigenschaften eröffnen die Möglichkeit zu langfristiger Wirksamkeit. Wo ESG-Strategien auf Bewertung von Unternehmenspraktiken setzen, geht Impact Investing einen Schritt weiter: hin zur Finanzierung gezielter Lösungen, zur Förderung struktureller Innovation und zum Aufbau nachhaltiger Systeme.

Damit rückt die Frage der Integration ins Stiftungsportfolio ins Zentrum. Wie lässt sich Wirkung realisieren, ohne das Risiko aus dem Blick zu verlieren? Die Antwort liegt in einer

systematisch entwickelten Impact-Allokation: Wirkungsziele und Renditeanforderungen müssen klar definiert, Anlagehorizonte differenziert und Liquiditätsreserven bewusst eingeplant werden. Impact-Tranchen innerhalb des Gesamtportfolios bieten dabei eine praktikable Lösung, um gezielt und kontrolliert in illiquide Anlagen zu investieren. Entscheidend ist zudem die Auswahl kompetenter Partner – Fondsanbieter oder Projektentwickler mit ausgewiesener Wirkungserfahrung und belastbarem Reporting.

Die Herausforderung reicht jedoch über das Portfoliomanagement hinaus. Auch die Steuerungs- und Kontrollgremien der Stiftung müssen über entsprechendes Know-how verfügen. Wirkung lässt sich nicht delegieren. Sie muss verstanden, eingeordnet und institutionell verantwortet werden. Aufbau von Expertise, kontinuierliche Weiterbildung und gegebenenfalls die Begleitung durch externe Wirkungsexperten sind deshalb integraler Bestandteil eines professionellen Impact-Ansatzes.

Am Ende steht ein Perspektivenwechsel. Wirkung im Portfolio bedeutet heute mehr als ethisch saubere Auswahlentscheidungen. Es bedeutet, bewusst Verantwortung zu übernehmen für das, was Kapital bewirken soll – und strukturell sicherzustellen, dass es diese Wirkung auch entfalten kann. Impact Investing ist dabei keine Nische, sondern zunehmend ein strategischer Kernbestandteil glaubwürdiger Vermögensführung. Es ergänzt klassische ESG-Instrumente um eine neue Dimension: die aktive Ermöglichung von gesellschaftlichem Fortschritt.

Impact Investing – Vier Wirkungsbereiche

Impact Investing ist mehr als ein technischer Zugang zur Kapitalallokation – es ist Ausdruck eines strategischen Weltbezugs. Wer Wirkung nicht nur beabsichtigt, vielmehr strukturiert ermöglichen will, braucht mehr als Produkte: Es bedarf einer strategisch fundierten Wirkungslogik, die bestimmt, wo und wie gesellschaftlicher Mehrwert durch Kapital realisiert werden soll. In diesem Sinne ist Impact Investing kein Sektor, eher eine Haltung – eine, die sich über vielfältige Themenfelder erstreckt und gezielt dort ansetzt, wo gesellschaftliche Herausforderungen auf Finanzierungsdefizite treffen. Stiftungen stehen dabei vor einer entscheidenden Weichenstellung: Welche Themenfelder spiegeln unseren Zweck am glaubwürdigsten? Wo erzielen wir mit begrenzten Mitteln maximale Hebelwirkung? Und wie kann unser Portfolio diese Wirkung systematisch unterstützen, ohne in Beliebigkeit oder Symbolpolitik zu verfallen?

Vier Wirkungsbereiche bieten sich als strategische Ankerpunkte besonders an – als Orientierung entlang realer Transformationsbedarfe - nicht als starres Raster.

1. Umwelt- und Klimafinanzierung: Investitionen in erneuerbare Energien, Energieeffizienz oder regenerative Landwirtschaft leisten unmittelbare Beiträge zur ökologischen Resilienz. Green Bonds, CleanTech-Fonds oder Beteiligungen an nachhaltiger Infrastruktur bieten dabei konkrete Vehikel, um ökologische Wirkung mit stabiler Finanzstruktur zu verbinden. Für Stiftungen mit einem Fokus auf Umwelt- und Klimaziele (etwa SDG 13 oder SDG 15) ergibt sich hier ein klarer Wirkungsraum – nicht theoretisch, sondern praktisch anschlussfähig.

2. Soziales und Inklusion: Wirkung zeigt sich auch dort, wo soziale Teilhabe gestärkt wird: durch sozialen Wohnungsbau, Bildungsprojekte oder Pflegeinfrastruktur. Ziel ist strukturelle Gerechtigkeit - nicht nur Hilfe durch Investitionen in Lösungen, die benachteiligte Gruppen sichtbar machen und stärken. Sozialanleihen, Beteiligungen an Sozialunternehmen oder Public-Private-Partnerships bieten hier praktikable Einstiege. Gerade Stiftungen mit Fokus auf Chancengleichheit, Integration oder Gesundheit finden in diesen Bereichen eine direkte Verlängerung ihres gemeinnützigen Auftrags.

3. Regionale Infrastruktur und Resilienz: Infrastrukturen schaffen Gemeinwohl durch ihre Bedeutung für regionale Stabilität, über rein Funktionalität hinaus. Investitionen in Schulen, Kliniken, nachhaltige Mobilität oder Quartiersentwicklung adressieren Versorgungsengpässe und stärken den sozialen Zusammenhalt. Impact Real Estate Fonds oder sozial ausgerichtete Infrastrukturportfolios ermöglichen Stiftungen, gezielt auf systemische Lücken zu reagieren – und ihre Rolle als verlässliche Partnerin regionaler Entwicklung wahrzunehmen.

4. Finanzielle Inklusion: Durch Mikrofinanz, KMU-Finanzierungen oder Gender-Lending werden ökonomische Potenziale dort aktiviert, wo sie bislang unerschlossen blieben. Kapital wirkt hier als Befähiger durch den Zugang zu Ressourcen und Eigenverantwortung – entgegen paternalistischer Hilfe. Besonders für Stiftungen mit entwicklungspolitischer oder gleichstellungspolitischer Ausrichtung entsteht hier ein Raum für messbare Wirkung – in Form von Selbständigkeit, lokaler Wertschöpfung und wirtschaftlicher Teilhabe.

Die Wahl eines Themenschwerpunkts ist Ausdruck institutioneller Kohärenz – keine rein administrative Entscheidung. Sie ermöglicht strategische Fokussierung, erleichtert die Wirkungsmessung entlang der SDGs und schafft kommunikative Orientierung gegenüber Förderpartnern, Öffentlichkeit und internen Gremien. Eine fokussierte Wirkungslogik erhöht nicht nur die Steuerbarkeit, sondern auch die Glaubwürdigkeit eines Impact-Portfolios.

Dabei sind viele Projekte nicht eindeutig einem Sektor zuzuordnen – und genau darin liegt ihre Stärke. Sozialer Wohnungsbau verbindet Infrastruktur mit Inklusion, grüne Mobilität verbindet Klimaschutz mit regionaler Entwicklung, Bildungsfonds stärken soziale Gerechtigkeit und wirtschaftliche Teilhabe zugleich. Wirkung ist selten eindimensional – und genau deshalb brauchen Stiftungen ein interdisziplinäres, strategisch fundiertes Verständnis ihrer Kapitalwirkung. Die entscheidende Frage bleibt: **Welche Themen tragen unsere Identität am glaubwürdigsten – und welche Formen der Kapitalallokation machen diese Wirkung sichtbar und wirksam?** Wer Impact Investing strategisch begreift, wird nicht nach Produkten suchen, sondern nach Lösungen. Und wird Kapital nicht als Pflicht verstehen, sondern als Möglichkeit. *Die inhaltliche Breite solcher Themenfelder spiegelt sich auch in den **GOOD 10** im Werkzeugkasten dieses Buches – zehn priorisierte Handlungsfelder mit besonderem gesellschaftlichem Transformationspotenzial.*

Impact Investing am Beispiel sozialer Wohnungsbau

Impact Investing entfaltet seine Kraft im Konkreten. Der soziale Wohnungsbau ist ein exemplarisches Feld, in dem Wirkung nicht nur intendiert, sondern tatsächlich ermöglicht und messbar gemacht wird. Hier zeigt sich, wie Kapital gesellschaftliche Relevanz entfaltet – jenseits von Renditezahlen, ohne wirtschaftliche Vernunft zu negieren.

Wohnen ist ein Grundbedürfnis. Doch in vielen Städten wird es zum sozialen Risiko: steigende Mieten, Verdrängung, fehlender Wohnraum für vulnerable Gruppen sind oft bittere Realität. Besonders betroffen: **Alleinerziehende, Senior:innen, Menschen mit Migrationsgeschichte, Einkommensschwache.** Genau an dieser Schnittstelle zwischen Marktversagen und Gemeinwohlbedarf setzt Impact Investing an – mit Investitionen, die anstatt auf Maximierung, auf sozialen Ausgleich zielen.

Impact Investing im sozialen Wohnbau bedeutet: Kapital fließt gezielt in Projekte, die bezahlbaren Wohnraum schaffen oder sichern – etwa durch Neubau oder sozialverträgliche Sanierung. Wirkung ist dabei integraler Bestandteil des Designs, kein Nebeneffekt: mit Mietpreisbindungen, Belegungsquoten, Kooperationen mit Kommunen und sozialen Trägern oder mit begleitenden Massnahmen wie Quartiersentwicklung, Barrierefreiheit, Energieeffizienz.

Diese Investments sind keine wohltätigen Ausnahmen. Sie sind strukturiert, wirtschaftlich tragfähig und langfristig planbar – vorausgesetzt, sie werden professionell umgesetzt.

Wirkung lässt sich präzise messen: über den Anteil geförderter Wohnungen, die Mietbelastung im Verhältnis zum Medianeinkommen, energetische Standards, die Bewohnerdurchmischung, die Anbindung an Schulen, ÖPNV und medizinische Versorgung.

Für Stiftungen bietet der soziale Wohnbau eine besondere Anschlussfähigkeit. Er verbindet soziale Wirkung mit realwirtschaftlicher Sichtbarkeit. Er ermöglicht eine glaubwürdige Verknüpfung von Kapitalverantwortung und Stiftungszweck – sichtbar, nachvollziehbar, kommunizierbar. Gleichzeitig verlangt er Sensibilität für Zielkonflikte: zwischen Rendite und Sozialbindung, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit, Gemeinwohlorientierung und Projektsteuerung.

Wirkung entsteht nicht aus Intuition, sie entsteht aus Analyse und klarer Steuerung. Eine professionelle **Impact-Due-Diligence** im sozialen Wohnbau umfasst vier zentrale Dimensionen:

1. **Bedarfsanalyse und Marktrahmen:** Wirkung entsteht nur dort, wo ein realer Mangel besteht – belegbar durch Daten zu Wohnraumversorgung, Sozialstruktur und Stadtentwicklung. Impact beginnt mit lokalem Wissen und Kontextverständnis.
2. **Risikomanagement:** Investitionen in Wohnimmobilien bergen operative und wirtschaftliche Risiken. Baukosten, Leerstand, Mietausfälle, regulatorische Eingriffe – sie müssen bewertet und gegen die stabilisierende Wirkung sozialer Bindung abgewogen werden.
3. **Governance und Transparenz:** Wirkung braucht rechtliche und institutionelle Absicherung – durch klare Verträge, regelmässige Berichte, unabhängige Kontrolle und verlässliche Sozialkriterien. Nur so wird Wirkung strukturell, nicht episodisch.
4. **Finanzielle Tragfähigkeit:** Wirkung braucht ökonomische Stabilität. Eine solide Kapitalstruktur, realistische Ertragsannahmen und transparente Verwaltung sichern, dass soziale Ziele nicht durch finanzielle Schieflagen gefährdet werden.

Der soziale Wohnungsbau zeigt: Wirkung und Wirtschaftlichkeit sind keine Gegensätze. Gut strukturierte Impact-Investments in diesem Feld liefern stabile Cashflows und belegbaren gesellschaftlichen Mehrwert – einen doppelten Ertrag: finanziell und legitimatorisch.

Für Stiftungen bedeutet das: Wer Wirkung institutionell verankern will, findet hier ein strategisch passendes Feld. Es erlaubt den Einstieg über klare Kriterien, fördert interdisziplinäre Governance und schafft Erfahrungswerte, die auf andere Wirkungsfelder übertragbar sind.

Impact Investing im sozialen Wohnbau ist keine Sonderform philanthropischen Handelns. Es ist zeitgemässe strategische Kapitalverantwortung – und ein starkes Beispiel dafür, dass Wirkung nicht nur aus Absicht entsteht, sondern aus Struktur, Steuerung und Haltung.

Impact Measurement Frameworks

Wirkung ist der zentrale Differenzierungsfaktor zwischen klassischer Vermögensverwaltung und verantwortungsvoller Kapitalallokation. Sie verleiht Kapital eine strategische Tiefe, die über Risiko und Rendite hinausgeht. Doch Wirkung entsteht nicht durch Absicht allein. Sie muss modelliert, gemessen und gesteuert werden – systematisch, nachvollziehbar und evidenzbasiert. Genau hier setzen moderne Impact Measurement Frameworks an: Sie liefern das methodische Fundament, um Wirkung im Rahmen professioneller Kapitalverantwortung sichtbar und steuerungswirksam zu machen.

In einer zunehmend komplexen Wirkungslandschaft sind diese Frameworks unverzichtbare Instrumente zur Verbindung von normativer Zielsetzung, operativer Umsetzung und institutioneller Rechenschaft. Sie helfen, gesellschaftliche Effekte über verschiedene Anlageformen hinweg vergleichbar zu machen, strategisch zu verorten und entlang definierter Zielbilder weiterzuentwickeln. Dabei geht es nicht um Standardisierung um jeden Preis, sondern um Orientierungsraster, die strategische Kohärenz ermöglichen, ohne operative Vielfalt zu beschneiden.

Drei **international etablierte Ansätze** haben sich als besonders tragfähig erwiesen:

- **IRIS+**, entwickelt von der Global Impact Investing Network (GIIN), bietet sektorenspezifische Indikatoren zur strukturierten Wirkungsmessung.
- Das **Impact Management Project (IMP)** liefert ein konzeptionelles Raster, um Wirkung entlang fünf Dimensionen zu klassifizieren und zu bewerten.
- Das **SDG-Mapping** verknüpft Kapitalflüsse mit den globalen Nachhaltigkeitszielen und schafft eine thematische Verankerung institutioneller Wirkung.

Diese Frameworks greifen ineinander: IMP liefert die Grundlogik, IRIS+ stellt die Messinstrumente bereit, und das SDG-Mapping positioniert Wirkung im globalen Zielsystem. In ihrer Kombination entsteht ein konsistenter Impact-Methodenmix, der strategische Steuerung, operative Tiefe und internationale Anschlussfähigkeit verbindet.

Ergänzt werden diese Ansätze durch die **GIIN Impact Classes**, die Investitionen entlang ihrer Wirkungsintention und -intensität typisieren. Von "Avoid Harm" über "Benefit Stakeholders"

bis hin zu "Drive Transformation" entsteht so ein Wirkungsspektrum, das es Stiftungen und anderen Investoren ermöglicht, ihr Portfolio entlang ambitionierter Wirkungspfade zu strukturieren und weiterzuentwickeln.

Die folgenden Kapitel führen systematisch in diese Frameworks ein. Sie erklären Herkunft, Methodik und Anwendung, zeigen Beispiele und benennen auch Herausforderungen in der Umsetzung. Ziel ist es, ein integratives Verständnis für wirkungsbasierte Steuerung zu schaffen – als Brücke zwischen Absicht und Evidenz, zwischen Kapital und gesellschaftlicher Verantwortung.

Ein vertiefender Überblick zum Zusammenspiel dieser Frameworks findet sich im Abschnitt *Model-Mix – SDG Mapping, IRIS+ & Wirkungsbilanz*. Dort wird aufgezeigt, wie sich strategische Zielverortung, operative Wirkungsmessung und systemische Wirkungsbilanzen zu einem integrierten Steuerungsmodell verbinden lassen – praxisnah, skalierbar und anschlussfähig an institutionelle Führungsstrukturen.

Impact Management Project

Das Impact Management Project (IMP) war eine internationale, mehrjährige Initiative (2016–2021), die Akteur:innen aus Finanzwesen, Unternehmen, Zivilgesellschaft und Politik zusammenbrachte, um eine gemeinsame Sprache und praxisnahe Logik für das Management gesellschaftlicher und ökologischer Wirkung zu entwickeln. Es hat sich als konzeptioneller Referenzrahmen für die strukturierte Erfassung, Bewertung und Steuerung von Wirkung etabliert – insbesondere im Kontext wirkungsorientierter Investitionen.

Zentral ist die Definition von **fünf Dimensionen**, anhand derer Wirkung ganzheitlich analysiert und vergleichbar gemacht werden kann:

- **What** – Was wurde erreicht? (Art und Ziel der Wirkung)
- **Who** – Wem kommt es zugute? (Zielgruppen, ihre Ausgangslage und Verwundbarkeit)
- **How much** – Wie gross ist der Effekt? (Skalierung in Dauer, Tiefe und Reichweite)
- **Contribution** – Ist die Wirkung zusätzlich entstanden? (Kausaler Beitrag des Investments)
- **Risk** – Welche Risiken bestehen in Bezug auf die Zielerreichung? (Unsicherheiten und negative Nebeneffekte)

Diese Systematik schafft eine Brücke zwischen abstrakten Wirkungsambitionen und konkreten Steuerungsbedarfen. Sie ermöglicht es, Investitionen differenziert zu bewerten: nach ihrer Wirkungstiefe, ihrer Zielgruppenrelevanz, dem Grad der Zusätzlichkeit und dem Umgang mit Wirkungsrisiken.

IMP war dabei bewusst als **offenes Lernformat** konzipiert – mit dem Ziel, sektorübergreifende Kohärenz zu fördern und bestehende Standards wie IRIS+, SDG Impact oder GIIN logisch anschlussfähig zu machen. Auch nach Beendigung der offiziellen Projektphase wirkt das IMP über zahlreiche Folgestandards, Reportingrahmen und Impact-Tools weiter – als **verbindendes Denkgerüst** im Ökosystem wirkungsorientierter Kapitalanlagen.

Die folgenden fiktiven Beispiele zeigen exemplarisch, wie diese fünf IMP-Dimensionen in unterschiedlichen Wirkungsfeldern angewendet werden – und wie daraus eine belastbare Wirkungsanalyse entstehen kann.

Bildungsinvestition – Digitale Infrastruktur und Lehrerfortbildung an ländlichen Schulen

Ein wirkungsorientiertes Bildungsprogramm investiert gezielt in digitale Ausstattung, Unterrichtsmaterialien und Lehrerfortbildung in benachteiligten Regionen. Ziel ist es, Bildungsbarrieren abzubauen, die Unterrichtsqualität zu verbessern und langfristige Bildungschancen zu erhöhen.

- **What (Was wurde erreicht?):**

5.000 Schüler:innen erhalten Zugang zu Tablets, digitalen Lehrbüchern und Online-Unterricht. Zusätzlich werden 200 Lehrkräfte in digitaler Didaktik geschult. Die Abschlussquote an den beteiligten Schulen steigt um 20 %, die Prüfungsnoten in Kernfächern verbessern sich im Durchschnitt um 15 %.

- **Who (Wem kommt es zugute?):**

Kindern und Jugendlichen aus sozioökonomisch benachteiligten Haushalten in abgelegenen Regionen, oft mit niedrigen Bildungsabschlüssen und fehlendem Zugang zu qualifiziertem Unterricht.

- **How much (Wie gross ist der Effekt?):**

Nach zwei Jahren erreichen 80 % der Schüler:innen die geforderten Mindestkompetenzen in Mathematik und Sprache. Die Zahl der Schulabbrüche sinkt um 30 %, und die Motivation der Lehrkräfte verbessert sich durch regelmässige Fortbildungen.

- **Contribution (Ist es zusätzlich?):**

Ohne das Programm wären keine digitalen Geräte, Inhalte oder Fortbildungen verfügbar gewesen, da staatliche Budgets fehlen und private Anbieter nicht aktiv sind. Das Programm ergänzt nicht nur bestehende Strukturen, sondern bringt völlig neue Lernmöglichkeiten.

- **Risk (Welche Risiken bestehen?):**

Technische Ausfälle durch Stromschwankungen, mangelnde Wartung der Geräte, fehlende Internetabdeckung oder Akzeptanzprobleme bei Lehrkräften und Eltern

könnten die Wirkung einschränken. Auch kulturelle Barrieren, etwa Skepsis gegenüber digitalen Medien, müssen aktiv adressiert werden.

Gesundheitsinvestition – Mobile Gesundheitsklinik in unterversorgten Regionen

Ein Impact-Investment-Fonds finanziert den Ausbau mobiler Gesundheitsdienste, die in Dörfern ohne Gesundheitsstation regelmässig Basisversorgung anbieten.

- **What (Was wurde erreicht?):**

Die mobile Klinik erreicht jährlich 50.000 Patient:innen in rund 100 Dörfern. Sie führt Impfkampagnen durch, bietet Vorsorgeuntersuchungen, Schwangerschaftsbetreuung und Basistherapien an. Die Zahl der vermeidbaren Krankenhausaufenthalte sinkt um 25 %, und die Impfquote bei Kindern steigt auf 80 %.

- **Who (Wem kommt es zugute?):**

Menschen in ländlichen, abgelegenen Gebieten ohne Zugang zu medizinischer Grundversorgung, insbesondere Kinder unter fünf Jahren, schwangere Frauen und ältere Menschen mit chronischen Erkrankungen.

- **How much (Wie gross ist der Effekt?):**

In den Einsatzregionen geht die Kindersterblichkeit um 15 % zurück, und der Anteil an Routine-Vorsorgeuntersuchungen steigt von unter 20 % auf über 60 %. Die Zahl an frühzeitig erkannten chronischen Erkrankungen verdoppelt sich, was langfristig zu einer höheren Lebensqualität beiträgt.

- **Contribution (Ist es zusätzlich?):**

Vor der Intervention gab es keinerlei medizinische Versorgung vor Ort. Der öffentliche Gesundheitssektor deckte diese Gebiete nicht ab, und private Anbieter hatten kein wirtschaftliches Interesse. Die mobile Klinik schliesst diese Versorgungslücke und verbessert das Gesundheitssystem nachhaltig.

- **Risk (Welche Risiken bestehen?):**

Wetter- und Strassenverhältnisse können die Mobilität der Klinik einschränken. Politische Instabilität und Unsicherheiten in der Region gefährden den Zugang. Ein weiteres Risiko ist die Akzeptanz durch die Bevölkerung, insbesondere in Bezug auf Impfungen und Präventionsmassnahmen. Auch das Risiko von Fachkräftemangel bei medizinischem Personal ist zu berücksichtigen.

IRIS+

Wirkung zu messen bedeutet, Verantwortung sichtbar zu machen. Für Akteure im Impact Investing – seien es institutionelle Anleger, Stiftungen oder Fonds mit gesellschaftlichem Auftrag – ist diese Messung zentraler Bestandteil eines glaubwürdigen Kapitalmanagements. Mit dem IRIS+-Framework hat die Global Impact Investing Network (GIIN) ein Instrument geschaffen, das diese Aufgabe mit bemerkenswerter Systematik und strategischer Tiefe adressiert. IRIS+ ist heute mehr als ein global anerkannter Messrahmen. Es ist ein integraler Bestandteil einer Wirkungskultur, die soziale und ökologische Ziele nicht nur behauptet, sondern belegbar macht. Es verbindet eine hohe methodische Strenge mit operativer Praktikabilität – und damit die Voraussetzungen, Wirkung in Entscheidungsprozesse zu überführen.

IRIS+ verfolgt vier zentrale Zielsetzungen:

1. **Standardisierung:** Wirkung braucht eine gemeinsame Sprache. IRIS+ stellt ein Set konsistenter Indikatoren bereit, die sektorenübergreifend anwendbar und vergleichbar sind.
2. **Vergleichbarkeit:** Wirkung wird relational verstehbar. Die einheitliche Kennzahlenstruktur erlaubt Benchmarking innerhalb und zwischen Portfolios.
3. **Alignment:** IRIS+ ist anschlussfähig an internationale Rahmenwerke – etwa die Sustainable Development Goals (SDGs), die IFC Performance Standards oder das Impact Management Project (IMP).
4. **Praxisbezug:** Die Anwendung erfolgt modular, thematisch strukturiert und mit Fokus auf operative Umsetzbarkeit.

Gerade diese Balance macht IRIS+ einzigartig: Es strukturiert Wirkung, ohne sie zu reglementieren. Es bietet Orientierung, ohne Steuerung zu erzwingen. Es ermöglicht Evidenz, ohne die strategische Autonomie aufzugeben.

Der Zugang zu IRIS+ erfolgt in der Regel über sogenannte Impact Themes – inhaltliche Cluster wie Gesundheit, Bildung, Erneuerbare Energien oder Wohnen. Innerhalb dieser Themen definiert IRIS+ strategische Ziele, die eng mit den Sustainable Development Goals (SDGs) verknüpft sind.

Darauf aufbauend werden sogenannte Core Metrics Sets gebildet – kuratierte Sets von Indikatoren, die Output- und Outcome-Ebene abbilden. Sie kombinieren quantitative Metriken wie Reichweite, Zugang oder Emissionen mit qualitativen Grössen wie Governance-Praktiken oder Nutzerzufriedenheit.

Ergänzend zur indikatorengestützten Messung nach IRIS+ schafft das Impact Management Project (IMP) einen konzeptionellen Bezugsrahmen, der Wirkung nicht nur abbildet, sondern strukturell durchdringt. Die fünf bereits vorgestellten Dimensionen – **What, Who, How Much, Contribution and Risk** – ermöglichen eine systematische Reflexion darüber, *was* konkret erreicht wird, *wem* diese Wirkung zugutekommt, *wie gross* und *wie tiefgreifend* der Effekt ausfällt, *ob* er tatsächlich zusätzlich zum Status quo erzeugt wurde, und *welche Risiken* die angestrebte Wirkung gefährden könnten.

Dieser Denkraum verleiht der Wirkungsmessung konzeptionelle Tiefe und unterstützt Stiftungen dabei, Wirkung qualitativ zu verstehen, strategisch einzuordnen und verantwortungsvoll zu steuern, nicht nur zu quantifizieren,. Diese Dimensionen helfen, Wirkung kontextualisiert zu bewerten – entlang von Zielrichtung, Tiefe, Zusätzlichkeit und Unsicherheit anstatt sie nur zu messen.

Indikatoren mit Substanz: Was IRIS+ messbar macht

Ein Blick auf ausgewählte IRIS+-Indikatoren zeigt, wie differenziert und praxisnah sich sektorale Wirkung operationalisieren lässt. Das System deckt ein breites Wirkungsspektrum ab – von Bildung über Gesundheit und Wohnen bis hin zu Klima und finanzieller Inklusion. So lässt sich Wirkung entlang messbarer Grössen erfassen und über Zeiträume hinweg konsistent analysieren.

Im Bildungsbereich wird etwa erfasst, wie viele Lernende durch eine Massnahme erreicht wurden (*Number of Individuals Served – Education*). Zusätzlich kann die Verbesserung schulischer Leistungen gemessen werden – etwa durch *Improved Test Scores – Reading* und *Improved Test Scores – Math*, die das inhaltliche Outcome abbilden. In der Gesundheitsversorgung zeigen Indikatoren wie *Number of Patients Served*, wie viele Menschen von einem Gesundheitsangebot profitieren. Auch der Zugang zu Basisdiensten lässt sich messen, etwa mit *Access to Basic Health Services*, das Aufschluss über bestehende Versorgungslücken und deren Schliessung gibt. Im Segment Wohnen wird sowohl die

quantitative Schaffung neuer oder sanierter Wohneinheiten (*Housing Units Constructed or Renovated*) als auch deren Leistbarkeit im Verhältnis zum Einkommen (*Housing Affordability Ratio*) dokumentiert. Im Bereich Beschäftigung wird unter anderem die Anzahl geschaffener Arbeitsplätze (*Jobs Created*) erhoben, ergänzt durch *Employee Wages Compared to Sector Average*, das Rückschlüsse auf Qualität und Wirkung der Arbeitsplätze erlaubt. Ökologische und klimabezogene Wirkungen werden durch Indikatoren wie *GHG Emissions per Dollar Invested* (Erfassung von CO₂e-Emissionen relativ zum eingesetzten Kapital) und *Renewable Energy Use* (Anteil erneuerbarer Energien im Produktionsmix) sichtbar gemacht. Im Segment finanzielle Inklusion schliesslich spielen Indikatoren wie *Number of Microfinance Clients* und *Client Income Change* eine zentrale Rolle, um Zugang zu Finanzdienstleistungen und Einkommensveränderungen nachvollziehbar zu machen.

Diese Beispiele verdeutlichen: **IRIS+ liefert nicht nur Zahlen – es schafft einen methodischen Bezugsrahmen**, mit dem Wirkung messbar, vergleichbar und steuerbar gemacht werden kann. Voraussetzung ist jedoch eine fundierte Auswahl relevanter Indikatoren, die zur Wirkungslogik des jeweiligen Investments passen und strategisch priorisiert eingesetzt werden. **Die Metriken sind kein Selbstzweck, sondern Grundlage für Entscheidungen.** Wer Wirkung messen will, muss messen, was wirkt – und was nicht. Genau hier setzt IRIS+ an. In der Praxis beginnt IRIS+ meist auf der Online-Plattform der GIIN (iris.thegiin.org). Dort wählen Nutzer:innen ihren thematischen Fokus, definieren Zielgruppen und erhalten passende Core Metrics. Die Datenerhebung erfolgt in der Regel durch die investierten Unternehmen – also **bottom-up**, entlang konkreter Wirkungseinheiten. Die Indikatoren können in Impact Reports, SFDR-Offenlegungen, Ratings oder Evaluationen eingebunden werden.

Vielfach wird IRIS+ mit anderen Rahmenwerken kombiniert – etwa mit einem SDG-Mapping, der GIIN Impact Classification oder einem Theory-of-Change-Modell. **Entscheidend ist: IRIS+ ist kein geschlossenes System, sondern ein integrierbarer Baukasten.**

Hinweis: Auf die numerischen Codes der IRIS+-Indikatoren (z. B. Anti-Discrimination Policy „OI9331“) wurde bewusst verzichtet, um Lesefluss und konzeptionelle Verständlichkeit zu wahren. Die genannten Bezeichnungen entsprechen der offiziellen IRIS+ Metrics Library.

Anwendungsbeispiel: Wirkungsmessung im Bereich „Wohnen“

Ein Impact-Investment initiiert in einer Metropolregion die Entwicklung von 120 bezahlbaren Wohneinheiten für einkommensschwache Haushalte. Ziel ist es, strukturell benachteiligten Bevölkerungsgruppen dauerhaft Zugang zu sicherem und finanzierbarem Wohnraum zu verschaffen – und damit einen substanziellen Beitrag zum SDG 11.1 („Zugang zu sicherem, bezahlbarem Wohnraum“) zu leisten.

Die Wirkungsmessung orientiert sich am IRIS+-Framework und kombiniert quantitative Erhebungen mit strategischen Wirkungszielen. Zu den eingesetzten Kernindikatoren gehören unter anderem: die *Anzahl geschaffener oder sanierter Einheiten*, die *Leistbarkeitsquote – definiert als Mietkosten unterhalb von 30 % des Haushaltseinkommens*, der *Anteil der Bewohner:innen mit messbar verbessertem Wohnstandard*, der *Zugang zu Grundversorgung wie Wasser, Energie und öffentlichem Verkehr* sowie die *Anzahl untergebrachter Personen nach Einkommensniveau*.

Parallel wird die Wirkung entlang der fünf Dimensionen des Impact Management Project (IMP) eingeordnet. Die Frage *What* wird beantwortet durch die Bereitstellung von 120 neuen, dauerhaft mietpreisgebundenen Wohneinheiten. *Who* zielt auf Haushalte mit einem Einkommen unter 60 % des regionalen Medians. *How much* quantifiziert den Effekt: 85 % der Haushalte berichten nach einem Jahr über eine spürbare Budgetentlastung und erhöhte Wohnstabilität. *Contribution* verweist auf den ergänzenden Charakter des Investments in einem Marktsegment, aus dem sich öffentliche Bauträger zunehmend zurückziehen. Und *Risk* adressiert potenzielle Herausforderungen wie langfristige Instandhaltung, drohende soziale Segregation oder die Absicherung der Mietpreisbindung über die Projektlaufzeit hinweg.

Das Beispiel zeigt, wie IRIS+ nicht nur die technische Erfassung einzelner Wirkungsdimensionen ermöglicht, sondern zur Grundlage einer konsistenten, strategisch tragfähigen Wirkungsarchitektur wird. In Verbindung mit der IMP-Systematik wird Wirkung nicht nur gemessen, sie wird inhaltlich verortet, kommuniziert und steuerungstauglich gemacht – als integraler Bestandteil verantwortungsvoller Kapitalallokation im Wohnbausektor.

Chancen und Grenzen: Was IRIS+ leisten kann – und was nicht

IRIS+ bietet eine strukturierte Grundlage für wirkungsorientierte Messung über unterschiedliche Sektoren hinweg. Die Stärke des Systems liegt in der sektorübergreifenden Vergleichbarkeit: Standardisierte Indikatoren ermöglichen konsistentes Benchmarking und erleichtern die Integration in ESG-Ratings, Impact-Reports oder regulatorische Offenlegungen.

Zudem unterstützt IRIS+ internes Lernen und die Weiterentwicklung strategischer Wirkungslogiken – vorausgesetzt, die Anwendung erfolgt mit klarer Zielorientierung. Gerade bei professionellen Kapitalanlegern fördert IRIS+ Transparenz, Steuerungsfähigkeit und Rechenschaftsfähigkeit.

Gleichzeitig sind die Grenzen zu beachten: Der Erfassungsaufwand ist erheblich und kann kleinere Organisationen überfordern. Ohne Priorisierung droht eine inflationäre Datensammlung ohne Mehrwert. Viele Indikatoren sind kontextabhängig – was sich in urbanen Settings leicht messen lässt, kann in ländlichen Regionen unpraktikabel sein.

Vor allem gilt: IRIS+ misst Wirkung, erzeugt sie aber nicht. Es strukturiert den Blick auf das, was im Zusammenspiel von Kapital, Handlung und Kontext entsteht.

Fazit: IRIS+ ist ein präzises Werkzeug, kein starres System. Für professionelle Anwender ist es unverzichtbar. Kleinere Organisationen profitieren von einem gezielten, angepassten Einsatz: lieber wenige, aber passende Indikatoren als vollständige Kataloge. Entscheidend ist nicht die Anzahl, sondern die Relevanz – eingebettet in eine Haltung, die Wirkung aktiv gestaltet.

SDG-Mapping

Die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen bilden seit 2015 den globalen Referenzrahmen für eine nachhaltige Entwicklung. Sie bündeln die zentralen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Transformationsziele in **17 Oberzielen mit 169 Unterzielen und 234 globalen Indikatoren** (vgl. *UN Resolution 2015: A/RES/70/1*). Für Investoren, die Kapital nicht nur effizient, sondern auch verantwortungsvoll einsetzen wollen, eröffnen die SDGs eine doppelte Chance: als ethisch legitimierender Zielkatalog und als operative Wirkungsarchitektur.

Das sogenannte SDG-Mapping ist die methodische Antwort auf die Frage, wie ein konkretes Investment – sei es unternehmerischer, philanthropischer oder institutioneller Natur – zur Erreichung dieser globalen Ziele beiträgt. Anders als blosses SDG-Labeling, das sich häufig auf oberflächliche Zuordnungen beschränkt, verlangt SDG-Mapping eine präzise, mehrstufige und evidenzbasierte Verortung. Ziel ist es, über die Behauptung thematischer Nähe hinaus, nachweisbare Beiträge auf Ebene der SDG-Targets und -Indikatoren zu dokumentieren.

Die SDGs sind als dreistufiges System angelegt:

- **Goals (Ziele):** 17 normative Oberziele (z. B. SDG 1 – Armut beenden)
- **Targets (Unterziele):** 169 spezifische Zielaussagen mit operativer Konkretisierung
- **Indicators (Indikatoren):** 234 international harmonisierte Messgrößen zur Verfolgung der Zielerreichung

Diese Struktur erlaubt eine hohe thematische Granularität. Während z. B. SDG 11 allgemein auf „nachhaltige Städte“ abzielt, konkretisiert Target 11.1 den Zugang zu sicherem und bezahlbarem Wohnraum, und der zugehörige Indikator 11.1.1 misst den Anteil der städtischen Bevölkerung, der in informellen Siedlungen lebt. Genau auf dieser Ebene wird SDG-Mapping relevant: Es operationalisiert normative Ziele zu konkret steuerbaren Wirkungsbeiträgen.

Methodik eines fundierten SDG-Mappings

Ein wirksames SDG-Mapping basiert auf einem methodisch fundierten Prozess, der qualitative Tiefe mit operativer Umsetzbarkeit verbindet, anstatt einem schematischen Zuordnungsverfahren zu folgen. Ausgangspunkt ist stets die **Analyse der Wirkungslogik** des jeweiligen Investments. Dabei werden Inputs, Outputs, Outcomes und Impacts systematisch identifiziert und entlang einer Wirkungskette miteinander in Beziehung gesetzt. Nur so kann ein valider Zusammenhang zwischen Kapitalallokation und gesellschaftlichem Effekt hergestellt werden.

Darauf aufbauend erfolgt die **thematische SDG-Zuordnung**, bei der die relevanten Nachhaltigkeitsziele identifiziert werden. In der Regel wird ein **Primärziel** definiert, das den zentralen Wirkungsfokus des Projekts beschreibt, ergänzt durch gegebenenfalls mehrere **Sekundärziele**, die unterstützende oder flankierende Effekte adressieren. Die anschließende **Target-Matching-Phase** dient der inhaltlichen Schärfung: Die Wirkungsziele des Investments werden mit den 169 Unterzielen der SDGs abgeglichen, um eine konsistente und überprüfbare Zielarchitektur zu gewährleisten.

Im nächsten Schritt folgt die **Indikatorenprüfung**. Hier werden geeignete SDG-Indikatoren ausgewählt, mit denen die intendierte Wirkung quantitativ oder qualitativ erfasst werden kann. Wo globale Messgrößen nicht ausreichen oder nicht zur Verfügung stehen, erfolgt eine **Kontextualisierung** – also die Anpassung oder Ergänzung der Indikatoren an spezifische regionale, sektorale oder organisationale Rahmenbedingungen. Dieser Schritt ist essenziell, um Relevanz und Messbarkeit zu sichern.

Je nach Anwendungsfeld kann der gesamte Prozess unterschiedlich ausgestaltet sein. In staatlich geförderten Programmen mit Berichtspflicht liegt der Fokus eher auf **empirisch-datenbasierter Operationalisierung**. In Stiftungen oder Social Enterprises mit geringerer Datendichte steht häufig ein **heuristisch-strategischer Ansatz** im Vordergrund, der qualitative Einschätzungen strukturiert einbindet.

Zentral für die Aussagekraft des SDG-Mappings ist zudem die **klassifikatorische Unterscheidung zwischen Primär- und Sekundärwirkung**. Eine *Primary SDG Alignment* benennt das Ziel, auf das die Hauptwirkung direkt ausgerichtet ist. So zielt etwa eine Photovoltaikanlage, die Zugang zu Elektrizität schafft, primär auf SDG 7 – Bezahlbare und

saubere Energie. Ergänzend kann eine *Secondary SDG Alignment* formuliert werden, wenn beispielsweise dieselbe Anlage SDG 13 – Klimaschutz unterstützt, indem sie fossile Energiequellen ersetzt.

Diese Differenzierung erhöht die analytische Transparenz und schützt vor sogenanntem „SDG-Spamming“ – der inflationären und häufig unbegründeten Zuweisung möglichst vieler SDGs zur Steigerung der Aussenwirkung. Ein sorgfältig durchgeführtes Mapping hingegen macht Wirkung nicht nur sichtbar, sondern strategisch steuerbar – als integrales Element wirkungsorientierter Kapitalverantwortung.

Konkrete Anwendung: Ein SDG-Mapping im Wohnbausektor

Ein praxisnahes Beispiel zeigt, wie das Konzept des SDG-Mappings in der Realität angewendet wird: Ein Wohnbauprojekt für einkommensschwache Familien verfolgt das Ziel, in urbanen Ballungszentren leistbaren und infrastrukturell voll ausgestatteten Wohnraum bereitzustellen. Dabei dient das SDG-Mapping als methodisches Raster, um die angestrebte Wirkung entlang globaler Nachhaltigkeitsziele systematisch zu verorten.

Im Zentrum steht das primäre Ziel **SDG 11 – Nachhaltige Städte und Gemeinden**, konkretisiert durch **Target 11.1**, das den Zugang zu sicherem und bezahlbarem Wohnraum fordert. Der dazugehörige **Indikator 11.1.1** misst den Anteil der Bevölkerung, der in inadäquaten Wohnverhältnissen lebt – und dient somit als zentrales Bezugskriterium für die Zielerreichung.

Ergänzend ergeben sich mehrere sekundäre Wirkungsbezüge. **SDG 1 – Keine Armut** wird durch **Target 1.4** abgedeckt, das auf den Zugang zu Eigentum, Ressourcen und Infrastruktur fokussiert. **Indikator 1.4.1** misst den Anteil der Bevölkerung mit sicherem Eigentumstitel oder rechtlich abgesichertem Nutzungsrecht. **SDG 6 – Sauberes Wasser und Sanitärversorgung** findet Eingang über die **Targets 6.1** und **6.2**, die den universellen Zugang zu sauberem Wasser und Sanitäreinrichtungen fordern – gemessen etwa durch die **Indikatoren 6.1.1** und **6.2.1**, welche die Grundversorgungsquote dokumentieren. Schliesslich verweist das Projekt auch auf **SDG 10 – Weniger Ungleichheiten**, insbesondere auf **Target 10.2**, das die sozioökonomische Inklusion marginalisierter Gruppen stärkt. Der zugehörige **Indikator 10.2.1** erfasst den Anteil von Haushalten unterhalb von 50 % des Medianeinkommens, die Zugang zu grundlegenden Versorgungsleistungen haben.

Diese mehrdimensionale Zuordnung schafft nicht nur die Grundlage für ein belastbares Wirkungsmonitoring, sie bildet zugleich den methodischen Unterbau für eine transparente und differenzierte Wirkungsberichterstattung gegenüber Förder:innen, Investor:innen oder der breiteren Öffentlichkeit. Das SDG-Mapping wird so zum strategischen Steuerungsinstrument – weit über symbolische Zielbezüge hinaus.

Nutzen und Herausforderungen des SDG-Mappings

Das SDG-Mapping eröffnet vielfältige Potenziale – insbesondere für Akteure, die Wirkung strategisch verorten und transparent kommunizieren wollen. Ein zentraler Nutzen liegt in der **strategischen Zielverankerung**: Wirkungsbeiträge lassen sich präzise in ein global anerkanntes Zielsystem einbetten, was sowohl die interne Steuerung als auch die externe Kommunikation stärkt. Darüber hinaus fördert das Mapping die **Vergleichbarkeit** zwischen Programmen, Investoren und Märkten, da es eine einheitliche Referenzbasis schafft, die sektor- und regionsübergreifend anschlussfähig ist.

Auch im Hinblick auf die **kommunikative Legitimation** bietet das SDG-Mapping klare Vorteile: Die strukturierte Verortung von Wirkungszielen erhöht die Anschlussfähigkeit für Berichte, Ratings und externe Audits – ein nicht zu unterschätzender Faktor in einem Umfeld wachsender Rechenschaftserwartungen. Zusätzlich liefert das Mapping einen **Governance-Mehrwert**: Es schafft die Grundlage für Steuerungs- und Kontrollmechanismen im Portfoliomanagement und stärkt damit die Wirksamkeit institutioneller Kapitalverantwortung.

Gleichzeitig bringt das SDG-Mapping auch spezifische Herausforderungen mit sich. Die **Lokalisierung globaler Indikatoren** stellt eine der zentralen Hürden dar – viele der weltweit harmonisierten Messgrößen lassen sich nicht ohne Weiteres auf nationale oder regionale Kontexte übertragen. Auch die **Komplexität der Anwendung** ist nicht zu unterschätzen: Eine valide Zuordnung erfordert belastbare Daten, analytische Ressourcen und ein differenziertes Verständnis der Wirkungszusammenhänge. Schliesslich besteht das **Risiko der Scheinpräzision** – insbesondere dann, wenn das Mapping rein formalistisch erfolgt und ohne begleitende Kontextanalyse in ein schematisches Raster überführt wird.

Diese Ambivalenz unterstreicht: SDG-Mapping ist kein Selbstzweck, sondern ein strategisches Instrument, dessen Wirksamkeit von seiner reflektierten Anwendung abhängt.

Richtig eingesetzt, wird es zur Brücke zwischen normativer Orientierung und operativer Steuerung.

Fazit: SDG-Mapping ist der Versuch, globale normative Ziele in operative Steuerungssysteme zu überführen. Die Stärke des Ansatzes liegt darin, dass er nicht nur ethische Ambition formuliert, sondern sie auf **strategische Relevanz und empirische Überprüfbarkeit** verpflichtet.

Insbesondere durch die Kombination aus **Primär-/Sekundärklassifikation, Target-/Indikatorverknüpfung** und **kontextsensibler Anpassung** entsteht ein belastbares Wirkungsraster. Wer Wirkung nicht nur kommunizieren, hingegen fundiert belegen will, findet im SDG-Mapping ein unverzichtbares Fundament – als methodisches Rückgrat evidenzbasierter Kapitalverantwortung.

GIIN Impact Classes

Wirkung ist kein Ja-oder-Nein-Phänomen. Sie entfaltet sich in Abstufungen – je nach Absicht, Tiefe, Steuerbarkeit und Nachweisbarkeit. Genau diese Komplexität macht sie herausfordernd in der Steuerung, aber auch systematisch erschliessbar – sofern sie entlang eines geeigneten Modells differenziert wird.

Das Global Impact Investing Network (GIIN) hat mit den Impact Classes ein solches Modell entwickelt: eine Typologie, die Investitionen über Risiko und Rendite hinaus, auch nach ihrer gesellschaftlichen Wirkung einordnet. Für Stiftungen eröffnet dieses Raster eine zusätzliche strategische Dimension: Es erlaubt, die Wirkungsqualität einzelner Investments vergleichbar zu machen, die Portfoliostruktur an der Stiftungsmission auszurichten – und Wirkung zur expliziten Führungsgrösse zu erheben.

Die GIIN Impact Classes basieren auf drei zentralen Parametern: der **Wirkungsintention** (was beabsichtigt das Investment?), dem **Wirkungsbeitrag** (was wird tatsächlich erreicht?) und dem **Wirkungsrisiko** (wie verlässlich ist die Zielerreichung?). Aus diesem Zusammenspiel ergeben sich **vier grundlegende Wirkungstypen**.

1. Avoid Harm – Schaden vermeiden:

Diese Kategorie umfasst klassische ESG-Ansätze ohne expliziten Wirkungsanspruch. Ziel ist es, negative Effekte zu minimieren, etwa durch Ausschlussstrategien oder normbasiertes Screening. Solche Investments bilden ein ethisches Fundament – notwendig, aber als alleinige Strategie nicht ausreichend, um gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen.

2. Benefit Stakeholders – Stakeholder stärken:

Hier beginnt aktives Engagement. Unternehmen mit vergleichsweise hohen Sozial- oder Umweltstandards werden bevorzugt, etwa über Best-in-Class-Ansätze oder thematische ESG-Fonds. Der Fokus liegt auf der Verbesserung bestehender Praktiken im System – ein relevanter Schritt für Stiftungen, die Verantwortung sichtbar übernehmen wollen.

3. Contribute to Solutions – Lösungen fördern:

Diese Investments zielen auf konkrete gesellschaftliche Herausforderungen. Kapital wird in Bereiche gelenkt, die messbar zur Lösung beitragen – etwa Bildung, Gesundheit oder erneuerbare Energien. Green Bonds, Social Bonds oder SDG-orientierte Themenfonds sind

typische Instrumente. Für viele Stiftungen eröffnet sich hier der grösste Hebel zur operativen Verknüpfung von Vermögen und Auftrag.

4. Drive Transformation – Wandel gestalten:

In dieser höchsten Kategorie wird Wirkung zur treibenden Kraft. Investiert wird in Pionierlösungen, unterversorgte Märkte oder transformative Geschäftsmodelle – mit bewusst erhöhter Komplexität, längerer Kapitalbindung und höherem Wirkungsanspruch. Für Stiftungen mit hoher strategischer Ambition empfiehlt sich der Einstieg über Impact-Tranchen – meist im Bereich von fünf bis fünfzehn Prozent des Gesamtportfolios.

Warum ist dieses Modell besonders für Stiftungen relevant? Viele Organisationen verfügen über klare Ziele, aber keine systematische Grundlage zur Bewertung der Wirkung ihres Portfolios. Die GIIN Impact Classes bieten genau das: ein strategisch anschlussfähiges Raster, das Wirkung differenzierbar und entwickelbar macht – unabhängig von der Assetklasse oder Anlagestrategie. Es erlaubt eine fundierte Positionsbestimmung – nicht nur im Sinne einer Ist-Analyse, sondern als Ausgangspunkt gezielter Weiterentwicklung.

Ein Stiftungsrat könnte etwa feststellen, dass derzeit 70 % der Mittel im Bereich „Benefit Stakeholders“ allokiert sind, 20 % in „Contribute to Solutions“ und 10 % in „Drive Transformation“. Solche Differenzierungen schaffen nicht nur internes Verständnis, sie stärken auch die externe Kommunikationsfähigkeit gegenüber Förderpartnern, Prüfstellen und der Öffentlichkeit – insbesondere im Kontext wachsender Erwartungen an Wirkungsnachweise.

Fazit: Wirkung ist skalierbar – und steuerbar. Sie verläuft nicht linear, sondern auf einem Spektrum mit Übergängen und Entwicklungspotenzialen. Die GIIN Impact Classes helfen Stiftungen, dieses Spektrum strategisch zu nutzen: als Kompass für Portfoliosteuerung, als Sprache für die interne Governance und als Brücke zu externen Standards. Wer Wirkung ernst nimmt, muss sie messbar machen. Und wer sie gestalten will, braucht ein Instrument, das Orientierung gibt – ohne zu vereinfachen.

Model-Mix – SDG Mapping, IRIS+ & Wirkungsbilanz

Wirkungsmessung entfaltet ihren strategischen Mehrwert erst im Zusammenspiel unterschiedlicher Perspektiven – normativ, indikatorenbasiert und systemisch. Die zuvor eingeführten internationalen Rahmenwerke wie IRIS+, das Impact Management Project oder die SDG Impact Standards bilden dafür das methodische Fundament. Jede Herangehensweise bringt Stärken und Begrenzungen mit sich – keine deckt alle Anforderungen wirkungsorientierter Kapitalverantwortung gleichermaßen ab.

In der Praxis hat sich vielfach ein gestufter Wirkungsrahmen bewährt, der drei komplementäre Ansätze integriert – abgestimmt auf Wirkungstiefe, Kapitalgewicht und Steuerungsfunktion:

- **SDG-Mapping** (Ebene 1) bietet eine strategische Rasterung des Portfolios entlang globaler Zielsysteme;
- **IRIS+** (Ebene 2) ermöglicht indikatorenbasierte Wirkungsmessung auf Objektebene;
- **Wirkungsbilanzen** (Ebene 3) analysieren Wirkung auf aggregierter Systemebene entlang thematischer Cluster.

Getragen wird dieser Rahmen von einer konsistenten Wirkungstheorie, die Kapitalflüsse in überprüfbare Wirkungsannahmen übersetzt – entlang einer strukturierten Wirkungskette: *Input, Aktivität, Output, Outcome, Impact*. Die verbreitete *Theory of Change* wird dabei durch systemische Ergänzungen erweitert – etwa durch kontrafaktische Überlegungen, indirekte Effekte, Contribution-Modelle oder differenzierte Impact-Risiken. Wirkung wird nicht behauptet, sondern modelliert – und an belastbaren Hypothesen gespiegelt.

Zentral ist dabei nicht maximale analytische Tiefe, sondern strategische Angemessenheit: Die Messintensität folgt der Relevanz, dem Volumen, dem Risiko und der Zielkongruenz der jeweiligen Kapitalallokation. So entsteht ein praxisfähiger, steuerungswirksamer Wirkungsmix – anschlussfähig an Governance-Strukturen, Investitionsprozesse und den gemeinnützigen Auftrag der Stiftung.

Ein **dreistufiges Wirkungsmodell** hat sich für institutionelle Anleger bewährt. Es verbindet operative Umsetzbarkeit mit strategischer Tiefe – und integriert anerkannte internationale Standards wie **IRIS+**, das **Impact Management Project (IMP)**, die **SDG Impact Standards** oder die **ISO-Norm 32210** zur nachhaltigen Finanzorganisation.

Ebene 1: Strategische Zielverortung über SDG-Mapping

Das SDG-Mapping dient als Einstiegsebene zur thematischen Positionierung des Portfolios entlang der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung. Es fungiert als steuerungswirksames Allokationsinstrument. Jede Position wird ausschliesslich einem Primärziel zugeordnet – keine Mehrfachnennungen, keine additive Symbolik. Der Beitrag muss kausal begründbar und extern nachvollziehbar sein. Ergänzend kommt ein Beitragsindex zum Einsatz, der die Allokation anhand von Zusätzlichkeit, Wirkungstiefe und Relevanz auf einer ordinalen Skala (1–5) bewertet. So entsteht eine zielgerichtete Allokationsarchitektur, beispielsweise: 35 % mit Primärbeitrag zu SDG 4, 30 % zu SDG 11, 20 % zu SDG 13. Diese Quoten sind nicht statisch – sie werden jährlich überprüft, in der Governance verankert und an strategische Zielbilder angepasst. Das SDG-Mapping wird so vom Orientierungsraster zur Portfolio-Steuerungsmatrix.

Ebene 2: Wirkungsmessung auf Objektebene über IRIS+

Für substanzielle Einzelanlagen – z. B. ab 5 % Portfoliogewicht oder einem Volumen > 1 Mio. CHF – ist eine operationale Wirkungsmessung auf Einzelobjektebene erforderlich. Hier bietet das IRIS+ System der GIIN einen weltweit anerkannten Standard. Pro Investment sollten mindestens drei Wirkungsindikatoren erhoben werden: ein Output-Indikator (z. B. Anzahl geschaffener Wohnplätze), ein Outcome-Indikator (z. B. Veränderung der Mietbelastung), ein Governance-Indikator (z. B. Diversität der Kontrollorgane). Ergänzt durch sektorspezifische Benchmarks (z. B. HIPSO, 2X Challenge) entsteht eine robuste Grundlage für indikatorengestützte Steuerung. Die Daten fliessen in eine zentrale Impact-Scorecard, die jährlich konsolidiert, validiert und mit Zielwerten verglichen wird. Zielverfehlungen aktivieren eine Eskalationslogik: Dialog mit dem Assetmanagement, strategische Re-Allokation, Exit-Vorbereitung. Wirkung wird so nicht nur berichtet, sondern steuerungswirksam institutionalisiert – als integrierter Bestandteil eines disziplinierten Investitionszyklus.

Ebene 3: Systemische Wirkungserfassung über Wirkungsbilanzen

Auf der dritten Ebene erfolgt die aggregierte Betrachtung des Portfolios entlang thematischer Wirkungscluster – etwa Bildung, Gesundheit, Klima oder soziale Teilhabe. Jeder Cluster erhält eine eigene, konsistente Wirkungstheorie, die den Wirkungspfad von

Kapitalinput bis zu gesellschaftlichen Resultaten abbildet. Wirkung wird dabei als qualitativ fundierter Beitrag zu Systemveränderung verstanden – z. B. verbesserte Gesundheitsinfrastruktur, erhöhte soziale Mobilität oder emissionsreduzierte Wirtschaftsstrukturen. Die Wirkungsbilanz leistet mehr als Reporting: Sie identifiziert Wirkungs-„Hotspots“, erkennt systemische Dysfunktionalitäten, deckt Zielinkohärenzen auf und liefert handlungsleitende Rückschlüsse für Strategie, Allokation und Mandatierung. Ihre Ergebnisse werden direkt in die Steuerungsschleifen von Anlageausschüssen, Review Boards und Reportingprozessen zurückgespielt – als Teil eines lernenden Steuerungsmodells.

Wirkungskommunikation: Transparenz statt Rhetorik

Wirkungsberichte sind kein Kommunikationsvehikel, sondern Bestandteil institutioneller Rechenschaftskultur. Sie folgen dem Prinzip: weniger Indikatoren, höhere Relevanz. Statt beliebiger Datenfülle wird ein fokussiertes, strategisch plausibles Set an Schlüsselkennzahlen kommuniziert. Gute Wirkungsberichte sind ehrlich, selektiv, kontextualisiert – und enthalten auch Abweichungen, Zielkonflikte und Irritationen. Sie dokumentieren Fortschritte und Lernkurven – nicht Perfektion. Externe Prüfmechanismen (z. B. BlueMark-Verifizierung, Third-Party Reviews) erhöhen Glaubwürdigkeit und fördern Vergleichbarkeit – insbesondere im Dialog mit Förderpartner:innen, Kapitalgeber:innen und der Öffentlichkeit.

Integration: Wirkung als gleichwertige Steuerungsdimension

Wirkungsmessung entfaltet ihren Wert erst, wenn sie in die zentralen Steuerungsebenen der Stiftung integriert wird. Sie muss gleichrangig neben Risiko und Rendite im Portfolio-Cockpit erscheinen. Strategische Allokationen, Mandatsvergabe, Rebalancing-Entscheidungen und Governance-Prozesse sind nicht nur finanzwirtschaftlich, sondern auch wirkungspolitisch legitimationspflichtig. Die drei beschriebenen Ebenen – SDG-Mapping, IRIS+-Indikatoren und Wirkungsbilanzen – bilden einen integrierten Wirkungsrahmen, der Wirkung nicht nur planbar, darüber hinaus auch systematisch operationalisierbar und institutionell verankert macht.

Fazit: Wirkungsmessung ist das entscheidende Bindeglied zwischen normativer Ambition, strategischer Allokation und institutioneller Legitimität. Sie entscheidet darüber, ob Wirkung wirklich wirksam wird – als strukturierte, überprüfbare und strategisch anschlussfähige Realität. Wer Wirkung geltend macht, muss zeigen können, wie, wo und unter welchen

Voraussetzungen sie entsteht. Nur dann wird Wirkung zur belastbaren Führungsgrundlage – und zur Brücke zwischen Vermögensstrategie und gemeinnützigem Auftrag.

Anwendungsbeispiel: Wirkungsmessung in einem thematischen Bildungsfonds

Um die zuvor beschriebenen Wirkungslogiken, Messsystematiken und Steuerungsinstrumente in ihrer praktischen Anwendung zu veranschaulichen, folgt ein konkretes Beispiel aus dem Bereich der thematischen Kapitalallokation. Es zeigt, wie eine Stiftung ein wirkungsorientiertes Engagement im Bildungsbereich strukturiert, misst und steuert – und dabei Wirkung als gleichwertige Dimension neben Risiko und Rendite integriert.

Die fiktive Stiftung „*ZukunftBildung*“ verfolgt den Zweck, chancengerechten Zugang zu hochwertiger Bildung für benachteiligte Kinder und Jugendliche zu fördern. Im Rahmen ihrer strategischen Neuausrichtung allokiert die Stiftung zehn Prozent ihres liquiden Vermögens – rund 15 Millionen Schweizer Franken – in einen eigens konzipierten **thematischen Bildungsfonds**, der wirkungsorientierte Direktinvestitionen in EdTech-Unternehmen, gemeinnützige Bildungsanbieter und soziale Infrastrukturen bündelt.

Strategische Verankerung und SDG-Mapping (Ebene 1) - Der Fonds ist strukturell dem **SDG 4 („Hochwertige Bildung“)** zugeordnet, mit ergänzenden Sekundärbezügen zu SDG 5 (Geschlechtergleichstellung) und SDG 10 (Weniger Ungleichheiten). Im Rahmen des SDG-Mappings wird jedem Portfoliobaustein ein **Primärziel zugewiesen**, wobei eine intern entwickelte **Relevanzskala von 1–5** den erwarteten Zielbeitrag nach Kriterien wie Zusätzlichkeit, Wirkungstiefe und systemischer Anschlussfähigkeit bewertet. Für das Bildungsportfolio ergibt sich daraus eine strukturierte Zielkorridorsteuerung: 60 % der Allokation in Projekte mit Beitragswert ≥ 4 zu SDG 4, 25 % mit Synergien zu SDG 5, 15 % im Bereich digitale Inklusion (SDG 10). Diese Quoten werden vierteljährlich überprüft und bilden die Grundlage für die strategische Weiterentwicklung des Fonds.

Objektbasierte Wirkungsmessung über IRIS+ (Ebene 2) - Ein substantielles Investment – 3 Millionen CHF in ein afrikanisches EdTech-Unternehmen, das digitale Lernplattformen für ländliche Sekundarschulen entwickelt – wird auf Objektebene entlang der IRIS+-Systematik überwacht. Drei zentrale Wirkungsindikatoren wurden definiert:

- **Output-Indikator:** Anzahl erreichter Lernende mit vollständigem Zugang zur digitalen Plattform (Ziel: ≥ 50.000 innerhalb von 24 Monaten).
- **Outcome-Indikator:** Verbesserung der Abschlussquote in Zielregionen um $\geq 15\%$ gegenüber Ausgangsniveau.
- **Governance-Indikator:** Anteil weiblicher Führungskräfte im operativen Kernteam (Ziel: $\geq 40\%$).

Die Daten werden quartalsweise erhoben, extern plausibilisiert und in eine **Impact-Scorecard** überführt. Bei signifikanten Zielverfehlungen greifen Eskalationsmechanismen: operative Dialoge mit dem Management, Anpassung der KPI-Logik, oder – im Extremfall – schrittweise Exit-Vorbereitung.

Systemische Wirkungsbilanz (Ebene 3) - Parallel wird das Gesamtportfolio in einem jährlichen **Wirkungsbilanzprozess** analysiert. Der Bildungscluster basiert auf einer dedizierten Theory of Change: „*Digitale Infrastruktur + didaktische Unterstützung → besserer Zugang + höhere Abschlussquoten → erhöhte gesellschaftliche Teilhabe + sozioökonomische Resilienz.*“ Die Bilanz zieht eine themenbasierte Auswertung: In zwei Ländern übertrifft der Zugang zu digitalen Angeboten die Erwartungen, jedoch bleiben Outcome-Daten zur Prüfungsleistung unter Zielwert. Die Analyse zeigt: **didaktische Einbindung und Lehrerfortbildung wurden unterschätzt**. Diese Erkenntnis führt zur Anpassung der Fondsstrategie: Neue Investments müssen ein Fortbildungsmodul enthalten, künftige KPI-Sets erhalten ein zusätzliches Proxy-Mass für pädagogische Wirksamkeit.

Kommunikation & Rechenschaft - Der jährliche Wirkungsbericht der Stiftung umfasst einen **dedizierten Abschnitt zur Wirkung des Bildungsfonds**, ergänzt durch ein Executive Summary, das die wichtigsten Zielbeiträge, Abweichungen, Lernschleifen und daraus abgeleitete Steuerungsimpulse zusammenfasst. Für besonders strategische Investments wird zusätzlich ein **Third-Party Review** durch eine externe Evaluationseinheit beauftragt. Der Bericht wird intern in Strategie- und Anlagegremien besprochen und extern gegenüber Stakeholdern, Spendern und Partnerinstitutionen offen kommuniziert.

Impact Measurement Frameworks – was passt zu welcher Stiftung?

Nach der vertieften Auseinandersetzung mit zentralen Wirkungsmessungs-Frameworks stellt sich die zentrale Anschlussfrage: Welcher Ansatz passt zu welcher Stiftung? Denn Wirkungsmessung ist kein universelles Rezept, sondern ein kontextabhängiger Gestaltungsraum. Sie entfaltet ihre Wirksamkeit erst dort, wo methodische Transparenz, institutionelle Passung und strategischer Wille ineinandergreifen.

Der Methodenmix, der heute zur Verfügung steht, bietet ein breites Spektrum an Möglichkeiten: von der thematischen Zielverortung über die operationale Messung einzelner Investitionen bis hin zur systemischen Aggregation auf Portfolioebene. Doch welches Instrumentarium ist für welchen Zweck geeignet – und wie lassen sich die verschiedenen Ansätze sinnvoll kombinieren?

Stiftungen mit einer klar definierten Mission und thematischer Fokussierung profitieren besonders vom SDG-Mapping. Es schafft strategische Orientierung, verankert Kapitalflüsse in einem global anerkannten Zielsystem und erhöht die kommunikative Anschlussfähigkeit nach aussen. Wo das SDG-Mapping die Richtung vorgibt, schafft IRIS+ die operativ messbare Substanz. Es liefert sektorenspezifische Indikatoren, die Wirkung auf Output- und Outcome-Ebene erfassbar machen – besonders geeignet für Einzelinvestments, thematische Fonds oder Berichterstattungsanforderungen.

Wer Wirkung über die Erfassung hinaus als institutionelle Steuerungsdimension etablieren möchte, findet im Impact Management Project (IMP) einen konzeptionellen Ordnungsrahmen. Die fünf IMP-Dimensionen – What, Who, How Much, Contribution, Risk – machen Wirkung ganzheitlich greifbar und fördern eine systematische Wirkungslogik, die sich auch auf Governance-Ebene abbilden lässt. Während IRIS+ auf der Ebene des Messens ansetzt, zielt IMP auf das Verstehen, Vergleichen und Priorisieren von Wirkung im Portfoliozusammenhang.

Für Stiftungen mit einem breit gestreuten Portfolio wiederum bieten die GIIN Impact Classes einen hilfreichen Differenzierungsrahmen. Sie typisieren Investitionen nach ihrer Wirkungsintention und -tiefe – von der blossen Schadensvermeidung bis zur aktiven Lösungsgestaltung. Dieses Modell eignet sich besonders für Stiftungen, die Wirkung auf Makroebene erfassen, innerhalb des Portfolios verorten und daraus strategische Entwicklungspfade ableiten möchten.

Und schliesslich ist da die Wirkungsbilanz: ein Instrument für jene, die Wirkung nicht punktuell, sondern systemisch verstehen. Sie erlaubt die Aggregation thematischer Cluster, die Identifikation von Wirkungsmustern und die Reflexion über Kohärenz, Synergien und Zielkonflikte im Portfolio. Wirkungsbilanzen verstanden als Reifestadium – sie erfordern Daten, Erfahrung und institutionelle Bereitschaft zur lernenden Steuerung.

Diese fünf Ansätze stehen nicht in Konkurrenz zueinander. Ihre wahre Stärke liegt im Zusammenspiel. Wirkung wird dann steuerbar, wenn strategische Zielverortung (SDG-Mapping), operative Erfassbarkeit (IRIS+), konzeptionelle Strukturierung (IMP), portfoliobasierte Differenzierung (GIIN Impact Classes) und systemische Reflexion (Wirkungsbilanz) ineinandergreifen – abgestimmt auf den Charakter, die Kapazitäten und die Ambition der jeweiligen Stiftung.

Wirkungsmessung ist keine Pflichtübung und kein Selbstzweck. Sie ist Ausdruck eines ernst gemeinten Verantwortungsverständnisses – und Voraussetzung für strategische Legitimität. Gefordert ist Passung statt Perfektion, Fokussierung statt Vollerhebung, und vor allem eine Haltung, die Wirkung als gleichwertige Steuerungsdimension neben Risiko und Rendite begreift – nicht als Zahlenfetisch. Wer Wirkung nicht nur dokumentieren, sondern aktiv gestalten will, muss eine Entscheidung treffen: nicht für das eine oder andere Framework, sondern für den Mut zur Integration, zur strategischen Kohärenz und zur konsequenten Steuerung entlang eines eigenen Wirkungspfads.

Impact Investing – Einstieg für Stiftungen

Die vorangegangenen Themenbereiche von Impact Investing – von Zielsystemen über Kapitalpfade bis zur Steuerung und Wirkungsmessung – führen zur entscheidenden Frage der Umsetzung: **Wie lässt sich Impact Investing konkret in den Stiftungsalltag integrieren – unabhängig von Grösse, Vorwissen oder Kapitalstruktur?**

Dieses Kapitel beschreibt vier klar strukturierte **Ansatzpunkte**, die Stiftungen eine praktische Orientierung bieten – als Einstieg in eine wirksame Kapitalstrategie.

Erstens: Der Zweckbezug als Ausgangspunkt

Impact Investing muss aus dem Stiftungsauftrag heraus gedacht werden. Der Abgleich von Förderzielen und Kapitalstrategien bildet die Grundlage. Wo lassen sich gesellschaftliche Anliegen – etwa Bildung, soziale Teilhabe, Gesundheit oder Klimaresilienz – auch über das Vermögen strategisch verfolgen? Nur dort, wo Förderprofil und Investmentstrategie aufeinander Bezug nehmen, entsteht glaubwürdige Kohärenz.

Zweitens: Die Analyse des Status quo

Eine Bestandsaufnahme des Portfolios zeigt, wo Handlungsspielräume bestehen. Welche Anlageklassen dominieren? Wie hoch ist die Liquiditätsreserve? Wo lassen sich erste Impact-Tranchen bilden – häufig mit 5–15 % des Portfolios? Impact Investing verlangt nicht die völlige Neuausrichtung, sondern ein gezieltes, an das Risikoprofil angepasstes Handeln.

Drittens: Kriterien, Prozesse und Governance

Wirkung braucht Systematik. Wirkungsziele, Ausschluss- und Positivkriterien, Reporting-Standards und Entscheidungswege müssen definiert und dokumentiert werden. Die Governance-Struktur ist der Schlüssel zur Verstetigung. Wer Wirkung institutionalisieren will, muss Zuständigkeiten klären, Verantwortlichkeiten verankern und Wirkung als festen Bestandteil in die Steuerung integrieren.

Viertens: Die konkrete Umsetzungsstrategie

Stiftungen haben verschiedene Einstiegsmöglichkeiten: über thematische Fonds, Pilotprojekte, Impact-Mandate oder regionale Direktinvestments. Entscheidend ist nicht die Grösse des ersten Schritts, sondern seine Richtung. Ob ESG-erfahrene Stiftungen mit einer dedizierten Tranche starten oder kleinere Organisationen über Partnerschaften erste Erfahrung sammeln – Wirkung lässt sich an jedes Ausgangsniveau anschliessen.

Diese vier Ansatzpunkte bieten Stiftungen eine erste Struktur, um Impact Investing in der Praxis zu gestalten – ausgehend vom Stiftungszweck, abgestimmt auf Ressourcen und Steuerungsfähigkeit.

Doch zwischen Absicht und Wirkung liegt ein komplexes Feld: Rahmenbedingungen, Zielsysteme und institutionelle Mechanismen müssen ebenso beachtet werden wie typische Herausforderungen und Umsetzungsrisiken.

Risiken – etwa eingeschränkte Liquidität, regulatorische Komplexität oder Reputationsfragen – sind real, aber adressierbar. Entscheidend ist, dass Impact Investing nicht als punktuelle Reaktion verstanden wird, sondern als strategisch verankerte Führungsentscheidung. Anstatt kurzfristiger Signale geht es um langfristige Kohärenz zwischen Stiftungsauftrag, Kapitalstrategie und gesellschaftlicher Verantwortung.

Vor der Produktauswahl stehen deshalb als Einstieg strukturierte Fragen: Was ist unser Zielsystem? Welche SDGs oder Wirkungsbereiche stehen im Fokus? Wie definieren wir Wirkung – durch Output, Outcome oder systemische Veränderung? Welche Ausschlüsse gelten? Welche Governance sichert die Zielbindung ab?

Wer diese Ebenen frühzeitig klärt – Zielsetzung, institutionelle Verankerung und Umsetzungslogik –, legt die Grundlage für eine glaubwürdige Wirkungsstrategie. Typische Fallstricke wie die Trennung von Rendite und Wirkung, das Fehlen belastbarer Indikatoren oder die Delegation von Verantwortung ohne Kontrolle lassen sich so vermeiden.

WIRKUNGSARCHITEKTUR

Struktur macht Wirkung steuerbar. Steuerung macht Wirkung sichtbar.

„You can't control a system unless you understand it. You can't understand a system unless you understand the whole.”

— **Donella Meadows, *Thinking in Systems***

Wirkungsarchitektur einer Stiftung

Stiftungen, die Kapital verantwortungsvoll im Sinne gesellschaftlicher Veränderung einsetzen, stehen vor einer doppelten Aufgabe: Sie müssen Wirkung zum einen erzeugen, zum anderen aber auch strategisch ableiten, operativ steuern und institutionell absichern.

Wie an verschiedenen Stellen dieses Buches dargelegt, ist Wirkung das Ergebnis bewusster Entscheidungen, klarer Prioritäten und systematischer Umsetzung. Dieser Grundgedanke durchzieht alle Kapitel – von der normativen Rahmensetzung bis hin zur konkreten Steuerung.

Um dieser Komplexität gerecht zu werden, braucht es konzeptionelle Modelle, die Orientierung bieten – Modelle, die normative Grundlagen, strategische Planung, operative Umsetzung sowie institutionelle Verankerung miteinander verbinden. Genau das leistet die **Wirkungsarchitektur**: Sie beschreibt nicht einfach Tools oder Methoden, sondern ein übergeordnetes System, in dem Wirkung als Querschnittsaufgabe gedacht und gestaltet werden kann. Dieses Kapitel führt in das Architekturmodell ein, das den Rahmen für die nachfolgenden Inhalte bildet. Die Bildsprache eines Hauses dient dabei als hilfreiche Metapher: Sie zeigt, dass Wirkung nicht durch Einzelbausteine entsteht, sondern durch das koordinierte Zusammenspiel von Fundament, Struktur, Hülle und Statik.

Die Stiftung als Wirkungshaus – Orientierung durch Architektur

Die Metapher des Hauses macht die verschiedenen Dimensionen strategischer Wirkung greifbar und strukturiert zugleich die Inhalte der folgenden Kapitel.

1. Fundament – Werte, Zielgruppen, Relevanz

Den Ausgangspunkt jeder wirkungsorientierten Stiftung bildet ihre normative Grundlage.

- Der **Wertekatalog** definiert, welches Verständnis von Wirkung dem Handeln zugrunde liegt.
- Die **Zielgruppenanalyse** verknüpft diese Werthaltung mit der gesellschaftlichen Realität: Für wen soll das Kapital konkret wirksam werden?
- Die **Materialitätsanalyse** identifiziert zentrale Herausforderungen und Themen, auf die sich die Wirkung konzentrieren soll.

2. Struktur und Räume – Strategie, Logik, Sichtbarkeit

Darauf aufbauend entstehen Struktur und Raum – also die funktionale Gestaltung der Wirkungskette.

- Die **Impact Matrix** ordnet Inputs, Outputs und Impacts zu einem systematischen Wirkungspfad.
- Die **Wirkungsmessung** fungiert als Sensorik des Hauses: Sie macht sichtbar, ob und wie die angestrebten Veränderungen eintreten.

3. Hülle und Infrastruktur – Kapital gezielt steuern

Das äussere Erscheinungsbild des Wirkungshauses wird durch die Kapitalallokation geprägt.

- Mit der **Portfoliosteuerung** wird entschieden, mit welchen Instrumenten und Mitteln (Kapitalformen, Anlageklassen) gewirkt wird.
- Dabei **reagiert das System auf externe Einflüsse** – etwa Marktbedingungen oder gesellschaftlichen Wandel – vergleichbar mit den klimatischen Anforderungen an ein Gebäude.

4. Statik – Governance als strukturelle Rückverankerung

Jedes Gebäude braucht tragende Elemente, die Stabilität und Entwicklung ermöglichen.

- Die **Governance**-Strukturen bilden diese Statik: Sie sichern langfristige Steuerungsfähigkeit und institutionelles Lernen.
- **Gremien, Ausschüsse und Wirkungskreise** tragen dazu bei, dass Wirkung nicht dem Zufall überlassen bleibt, sondern Teil eines professionellen Selbstverständnisses wird.

Systemisches Denken statt additiver Tools

Was das Architekturmodell besonders macht, ist sein integrativer Anspruch. Anstatt lose verknüpfter Werkzeuge geht es um ein konsistentes System, das Wirkung entlang eines kohärenten Pfades ermöglicht – von der normativen Zielsetzung bis zur institutionellen Absicherung.

- das **normative Fundament** (Wertekatalog),
- die **strategische Raumstruktur** (Zielgruppenanalyse, Materialitätsanalyse, Impact Matrix),
- die **operative Umsetzung** (Portfoliosteuerung, Wirkungsmessung),
- und die **institutionelle Verankerung** (Governance, Steuerungsprozesse, Lernarchitektur).

Zugleich schafft dieses Modell Raum für Anschlussfähigkeit:

- Die Debatte über **doppelte Wirkung** (gesellschaftlich und finanziell) lässt sich ebenso verorten wie die Differenzierung zwischen **Mission Alignment** und tatsächlicher Wirkungsgenerierung.
- Diskurse zu **ESG-Investing** oder **Impact Investing**, inklusive ihrer Methoden, Messlogiken und Grenzen, lassen sich direkt in die Struktur integrieren – etwa über Mandatsgestaltung, Indikatorik oder Risikoanalyse.
- Auch externe Frameworks wie **IRIS+** oder **IMP** sind anschlussfähig – dort, wo Wirkung systematisch gemessen, verglichen oder regulatorisch erfasst werden muss.

Damit öffnet sich die Architektur nicht nur nach innen, sondern auch nach aussen – in Richtung wissenschaftlicher Konzepte, gesellschaftlicher Erwartungen und marktorientierter Anforderungen.

Ziel ist ein flexibles, anschlussfähiges Denksystem zu liefern, anstatt eines standardisierten Modells. Jede Stiftung ist eingeladen, auf Basis dieses Architekturmodells ihre eigene Wirkungslogik zu entwickeln – orientiert an Identität, Ressourcen und gesellschaftlichem Auftrag.

Wertekatalog

Kapital entfaltet Wirkung. Jede Allokationsentscheidung einer Stiftung ist Ausdruck normativer Setzungen, formt ökonomische und gesellschaftliche Strukturen und trägt zur Verstetigung oder Veränderung bestehender Macht- und Verteilungssysteme bei. Vor diesem Hintergrund stellt sich für gemeinnützige Kapitalträger eine grundlegende Frage: Auf welcher ethischen und normativen Grundlage soll diese Wirkung erfolgen? Der Wertekatalog liefert darauf eine systematische Antwort. Er fungiert einerseits als ethischer Referenzrahmen, andererseits auch als strukturgebendes Steuerungsinstrument, das strategische Zielsetzungen, Legitimität und Rechenschaftspflichten miteinander verknüpft.

Im Unterschied zu methodischen Instrumenten wie Wirkungspfadanalysen oder Zielgruppendefinitionen, die auf die funktionale Wirkungsausrichtung gerichtet sind, bildet der Wertekatalog den normativen Ausgangspunkt kapitalgestützter Wirkung. Er definiert, auf welche Prinzipien und ethischen Leitlinien sich eine Stiftung bei ihren Kapitalentscheidungen stützt, wo normative Grenzen verlaufen und wie Spannungsfelder, Zielkonflikte und gesellschaftliche Anforderungen reflektiert und gesteuert werden sollen.

Funktionale Relevanz und Steuerungsdimension

Ein systematisch entwickelter Wertekatalog erfüllt mehrere aufeinander bezogene Funktionen:

- **Normative Konsistenz:** Er sichert die Übereinstimmung von Kapitalverwendung und Stiftungsauftrag durch explizite ethische Vorgaben.
- **Strategische Handlungsorientierung:** Er bietet strukturierende Entscheidungsgrundlagen in Zielkonflikten, etwa zwischen Renditeoptimierung und sozial-ökologischen Zielsetzungen.
- **Legitimität und Transparenz:** Er dokumentiert gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen, nach welchen ethischen Massstäben die Stiftung Kapital einsetzt.
- **Operative Steuerungswirkung:** Er entfaltet Wirkung über seine Integration in Anlagerichtlinien, Mandatsvorgaben, Engagementprozesse und Wirkungsberichte.

Insbesondere bei nicht auflösbaren Dilemmata (z. B. CO₂-intensive Sozialunternehmen oder ESG-konforme Geschäftsmodelle mit fragwürdiger Steuervermeidung) bietet der Wertekatalog keinen Automatismus, aber einen handlungsleitenden Rahmen für nachvollziehbare, verantwortliche Entscheidungen.

Von impliziten zu expliziten Wertstrukturen

In nahezu jeder Stiftung sind Werte vorhanden – verankert im Stifterwillen, in der Organisationskultur oder in gesellschaftlichen Erwartungen. Allerdings bleiben diese häufig unartikulierter Bestandteil des institutionellen Selbstverständnisses. Ein tragfähiger Wertekatalog macht diese impliziten Wertstrukturen explizit, analysiert ihre Herkunft und prüft sie auf Kohärenz, Anschlussfähigkeit und Steuerungsrelevanz.

Die relevanten Wertquellen lassen sich systematisieren in:

- **Interne Quellen:** Satzung, Leitbild, Governance-Prinzipien, implizite kulturelle Normen
- **Externe Quellen:** Gesellschaftlicher Diskurs, regulatorische Entwicklungen, Nachhaltigkeitsstandards, menschenrechtliche Verpflichtungen

Zugleich ist ein Wertekatalog kein statisches Dokument, sondern Ausdruck eines Prozesses ethischer Selbstverständigung im Lichte dynamischer Herausforderungen wie Klimawandel, sozialer Fragmentierung oder geopolitischer Unsicherheiten.

Aushandlungsprozesse als Grundlage institutioneller Wertklärung

Die Erarbeitung eines Wertekatalogs ist ein organisationsethischer Reflexions- und Aushandlungsprozess. Dieser sollte pluralistisch, iterativ und interdisziplinär angelegt sein. Empirisch bewährte Formate umfassen:

- **Szenariendarbeit** zur Analyse potenzieller Zielkonflikte
- **Leitbildprozesse** mit internen Gremien und Fachbereichen
- **Dilemmadiskussionen** entlang realer Investitionsentscheidungen

Solche Verfahren ermöglichen es, unterschiedliche normative Perspektiven sichtbar zu machen, Konsistenz zwischen normativem Anspruch und Handlungspraxis herzustellen und blinde Flecken institutioneller Ethik zu adressieren. Entscheidende Leitfragen lauten:

- Welche Prinzipien gelten als unverrückbar?
- Welche ethischen Spannungsfelder sind wir bereit auszuhalten?
- Wie priorisieren wir zwischen gleichrangigen Wertsetzungen?

Formate, Operationalisierung und Verankerung

Ein belastbarer Wertekatalog verbindet deklarative Präzision mit operativer Relevanz. Je nach institutioneller Kultur und Zwecksetzung kann er in unterschiedlichen Ausdrucksformen erscheinen:

- **Narrative Selbstverpflichtungen** („Wir verpflichten uns zur Wahrung der Menschenwürde.“)
- **Konkrete Ausschlusskriterien** (z. B. keine Investitionen in Waffen, fossile Brennstoffe, menschenrechtswidrige Geschäftsmodelle)
- **Handlungsleitende Prinzipien** (z. B. Langfristigkeit, Intergenerationengerechtigkeit, Resilienz)

Wirkung entsteht jedoch nicht durch bloße Formulierung, sondern durch systematische Verankerung in Governance-Prozessen: Anlagerichtlinien, Mandatsvergabeprozesse, Investment-Due-Diligence, Eskalationsmechanismen sowie internes Wirkungsmonitoring müssen ethische Leitlinien operationalisieren. Ebenso wichtig ist ein institutionelles Lernsystem: Wertearbeit erfordert regelmässige Re-Evaluation, Anpassung an Kontextveränderungen und institutionelle Selbstreflexion.

Strukturmodell: Vier Dimensionen wertegeleiteter Kapitalwirkung

Zur konzeptionellen Verortung und analytischen Strukturierung empfiehlt sich ein vierdimensionales Wirkungsraster:

1. **Geltungsdimension:** Was ist ethisch nicht verhandelbar? (z. B. Kinderarbeit, massive Umweltzerstörung)
2. **Konfliktdimension:** Wo entstehen Spannungsfelder zwischen legitimen Zielsetzungen? (z. B. Dekarbonisierung vs. Arbeitsplatzsicherheit)

3. **Anschlussdimension:** Welche externen Standards strukturieren das normative Koordinatensystem? (z. B. UNGC, SDGs, OECD-Leitsätze, EU-Taxonomie)
4. **Steuerungsdimension:** Wie wirken Werte konkret in die Entscheidungsarchitektur ein? (z. B. über Ausschlusslisten, Engagement-Matrix, Voting-Strategien)

Dieses Strukturmodell erlaubt eine systematische Bearbeitung normativer Zielkonflikte und erhöht die strategische Anschlussfähigkeit wertebasierter Steuerungsprozesse.

Referenzrahmen: SDGs und UN Global Compact

Internationale Normensysteme bieten Orientierung und Legitimation. Zwei besonders anschlussfähige Bezugsrahmen sind:

- **Sustainable Development Goals (SDGs):** Sie erlauben eine thematische Priorisierung institutioneller Wirkungsziele entlang global konsensfähiger Zielsysteme.
- **UN Global Compact (UNGC):** Seine zehn Prinzipien in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umwelt und Anti-Korruption stellen einen weltweit anerkannten Mindeststandard für verantwortungsbewusstes Wirtschaften dar.

Ein Wertekatalog gewinnt an normativer Tiefe, wenn diese Referenzrahmen nicht nur zitiert, sondern systematisch integriert werden – etwa zur Prüfung der Kohärenz von Investments oder zur Definition thematischer Positivkriterien.

Vom Warum zum Wie – und weiter zum Wem

Der Wertekatalog beantwortet die Frage nach dem „Warum“ kapitalbasierter Wirkung: Auf welcher ethischen Grundlage soll Kapital steuern und gestalten? Doch Wirkung ist nie widerspruchsfrei. Aus normativen Leitplanken entstehen Spannungsfelder – zwischen Renditezielen, Förderlogik und gesellschaftlicher Verantwortung. Diese Zielkonflikte sollen nicht als Scheitern verstanden werden, vielmehr bringen sie eine transparente Strategie zum Ausdruck. Das folgende Kapitel zeigt, wie sich solche Spannungen erkennen, benennen und gestalten lassen – als Voraussetzung für glaubwürdige Wirkung. Erst dann stellt sich die Frage nach dem „Wem“: Wer steht im Zentrum der beabsichtigten Wirkung? Wer profitiert, wer wird adressiert, wer bleibt ausgeschlossen? Die anschließende Zielgruppenanalyse erweitert den normativen Rahmen um eine analytische Perspektive.

Zielkonflikte navigieren

Wirkung ist neben der Wertefrage besonders auch eine Frage der Prioritäten. Sie entsteht nicht im luftleeren Raum, sondern inmitten komplexer Zielsysteme, konkurrierender Interessen und realer Grenzen. Dieses Kapitel zeigt, warum wirkungsorientiertes Investieren bewusste Navigation durch Zielkonflikte verlangt – und wie Stiftungen damit strategisch umgehen können.

Wirkungsorientierte Kapitalführung bedeutet daher nicht die Vermeidung von Dilemmata, sondern deren methodische Durchdringung und institutionelle Gestaltung.

Die zentrale Qualitätsfrage lautet daher: *Wie explizit, transparent und systemisch gehen wir mit Zielkonflikten um?*

Die nachfolgenden Spannungsfelder markieren den strukturellen Alltag wirkungsorientierter Kapitalsteuerung.

Ein zentrales **Spannungsverhältnis** betrifft das Verhältnis von **Rendite und Wirkung**.

Während sich in vielen ESG-orientierten Strategien bereits marktübliche Performance und sozial-ökologische Mindeststandards miteinander verbinden lassen, geraten wirkungsgetriebene Investments – etwa in sozial benachteiligte Infrastrukturräume oder unterversorgte Märkte – in eine Zone ökonomischer Ambivalenz. Insbesondere bei „Impact First“-Strategien, bei denen Intentionalität und Zusätzlichkeit den Vorrang gegenüber Marktgängigkeit haben, ergeben sich reale Renditeabschläge, höhere Risikoexpositionen oder verlängerte Zeithorizonte.

Stiftungen begegnen diesem Spannungsfeld zunehmend durch eine mehrdimensionale Portfolioarchitektur, etwa entlang des „Total Portfolio Approach“ oder durch Impact-Tranchen mit abgesenkter Renditeerwartung. Diese Segmente ermöglichen gezielte Allokationen in Pionierfonds, thematische Anleihen oder hybride Finanzierungsinstrumente – ohne die finanzielle Tragfähigkeit der Gesamtstrategie zu kompromittieren. Ergänzend setzen viele Akteure auf die Entwicklung „Impact-Adjusted Return Expectations“, bei denen finanzielle Renditeerwartungen explizit um sozial-ökologische Zielbeiträge erweitert werden – nicht im Sinne eines moralischen Zuschlags, sondern als integrative Erfolgsdimension.

Ein zweites, häufig unterschätztes **Spannungsfeld** betrifft das Verhältnis von **Wirkungstiefe und Wirkungsreichweite**. Investitionen mit hoher Intensität – etwa in lokale Leuchtturmprojekte, Mikrointerventionen oder kapazitätsstarke Einzelinitiativen – erzeugen punktuell substanzielle Effekte, erreichen aber häufig nur eine begrenzte Zielgruppe. Demgegenüber stehen skalierbare Ansätze mit grosser Reichweite – etwa digitale Gesundheitslösungen oder sozialverträgliche Wohnfinanzierungen –, die zwar grössere Volumina und Sichtbarkeit erzielen, jedoch häufig nur moderate Wirkungstiefen auf individueller Ebene aufweisen. Wirkungsstrategien erfordern hier eine balancierte Allokationslogik, die Tiefe und Skalierbarkeit nicht als Entweder-oder, sondern als komplementäre Steuerungsebenen begreift – idealerweise unterstützt durch eine differenzierte Kategorisierung von Wirkungstypologien, etwa entlang der GIIN Impact Classes.

Ein weiteres strukturelles **Spannungsfeld** ergibt sich aus dem Verhältnis von **Wirkungskontrolle und Steuerungsaufwand**. Wirkungsmessung ist kein Selbstzweck – sie bindet Ressourcen, erzeugt Anforderungen an Datenqualität, Methodik und Evaluationstiefe. Gerade in heterogenen Portfolios mit unterschiedlichen Wirkungsintentionen ist die Gefahr der administrativen Asymmetrie gross: Investments mit marginalem strategischen Wert beanspruchen überproportional Monitoring-Kapazitäten, während hochrelevante Wirkungsfelder nicht adäquat dokumentiert werden. Hier hilft ein graduelles, risikobasiertes Reportingmodell, das Wirkungsnachweis und Steuerungstiefe an der strategischen Materialität, dem Investitionsvolumen und der Relevanz für den Stiftungszweck ausrichtet. So wird Wirkungsmessung zu einem gezielten Führungsinstrument – anstatt einer pauschalen Berichtspflicht.

Besonders herausfordernd ist das **Spannungsfeld** zwischen **strategischer Wirkungsausrichtung und realer Marktverfügbarkeit**. Viele Stiftungen formulieren ambitionierte Zielbilder – etwa in den Bereichen Klimatransformation, soziale Inklusion oder globale Gerechtigkeit. Doch entsprechende Anlageprodukte sind in der erforderlichen Qualität, Tiefe oder Kohärenz nicht immer verfügbar. In solchen Fällen besteht die Gefahr einer *impliziten Anpassung der Ziele an die Realität des Marktes* – mit dem Risiko der Verwässerung. Wirkungsorientierte Stiftungen gehen zunehmend den umgekehrten Weg: Sie werden zu aktiven Marktgestalterinnen, indem sie gezielt Pionierinvestments tätigen, Co-

Investitionen initiieren oder über Kooperationen mit Asset Managern, Banken oder Entwicklungsfinanzierern neue Angebotsstrukturen mitentwickeln. Wirkung entsteht hier als strategische Vorleistung – mit dem Ziel, marktliche Angebotslücken perspektivisch zu schliessen.

Schliesslich ist die Frage der **Governance bei Zielkonflikten** zentral: Wie werden Ambivalenzen strukturell aufgefangen – nicht nur situativ kompensiert? Wirksame Governance erkennt Zielkonflikte nicht als operative Störungen, sondern als integralen Bestandteil strategischer Führung. Sie etabliert Verfahren zur Explizierung, Bewertung und institutionellen Verankerung dieser Spannungen – etwa durch regelbasierte Eskalationsprozesse, strukturierte Zielkonfliktprotokolle, integrierte Entscheidungsvorlagen und Mandatsrahmen mit abgestufter Wirkungserwartung. Governance bedeutet hier das Schaffen von Ambiguitätstoleranz in komplexen Entscheidungslagen über Kontrolle hinaus – jenseits von moralischer Eindeutigkeit oder technokratischer Simplifikation.

Ein konkretes Fallbeispiel: Eine Stiftung mit Fokus auf sozialer Teilhabe evaluiert ein Investment in einen internationalen Social Impact Fund mit ambitioniertem Wirkungsversprechen, jedoch begrenzter operativer Transparenz. Das Anlagegremium entscheidet sich für einen pilothaften Einstieg mit definiertem Exposure-Limit und klaren Review-Mechanismen – inklusive Exit-Kriterien, Eskalationspfad und externer Begleitbewertung. Wirkung wird ermöglicht – aber unter Bedingungen strategischer Reversibilität und institutioneller Lernbereitschaft.

Zielkonflikte sind keine Schwächen, sondern Reifestufen institutioneller

Kapitalverantwortung. Nicht ihre Abwesenheit, sondern der kompetente Umgang mit ihnen ist das eigentliche Unterscheidungsmerkmal wirkungsorientierter Führung. Wer Wirkung anstrebt, ohne Komplexität zuzulassen, läuft Gefahr, Relevanz durch Simplifizierung zu verlieren. Wer jedoch Zielkonflikte als strategische Ressourcen begreift, schafft nicht nur Legitimität – sondern auch Steuerungsfähigkeit in einem zunehmend dynamischen Umfeld.

Zielgruppenanalyse

Kapitalallokation ist nie neutral. Jede Investition verändert Kontexte, beeinflusst Verteilung und Gestaltungsmacht und hinterlässt Spuren in sozialen und ökonomischen Systemen. Stiftungen, die Kapital nicht nur erhalten, sondern gestalten wollen, stehen vor der strategisch-ethischen Frage: **Wer steht im Zentrum, wer am Rand und wer im toten Winkel dieser Wirkung?** Die Zielgruppenanalyse liefert darauf eine systematisch begründete, steuerungstaugliche Antwort. Sie bildet die konzeptionelle Brücke zwischen den im Wertekatalog verankerten normativen Grundhaltungen und der wirkungsstrategischen Umsetzung in der Kapitalbewirtschaftung. Während der Wertekatalog das "Warum" der Kapitalverwendung klärt, beantwortet die Zielgruppenanalyse das "Wem" – wem gilt das Handeln, wem die Verantwortung, wem die Wirkung?

Zielgruppenanalyse als strategisch-normative Notwendigkeit: Stiftungskapital ist kein technisches Instrument, sondern ein gesellschaftsgestaltendes Medium. Es kanalisiert Erwartungen, prägt Märkte und formt soziale Realitäten. Dabei entfaltet es Wirkung – ob intendiert oder nicht. Eine reflektierte Zielgruppenanalyse lenkt diese Wirkung entlang ethischer Prioritäten, gesellschaftlicher Bedarfe und strategischer Zielsetzungen. Sie hilft, die Kapitalstrategie an realen Transformationspotenzialen auszurichten – nicht nur entlang abstrakter Zielsysteme, sondern konkret und menschenbezogen. Zielgruppenanalyse bedeutet dabei mehr als die Identifikation von Empfängern. Sie beschreibt Rollen, Verhältnisse und Dynamiken: Wer profitiert, wer gestaltet mit, wer trägt Risiko, wer bleibt aussen vor? Und wie lassen sich diese Strukturen im Sinne einer gerechten und wirksamen Kapitalverwendung beeinflussen?

Von der Anspruchsgruppe zur Wirkungseinheit: Im Unterschied zu klassischen Zielgruppenansätzen aus Marketing oder Stakeholdermanagement, die Reichweite, Einfluss oder Relevanz aus Sicht der Organisation bewerten, richtet die wirkungsorientierte Zielgruppenanalyse den Blick um: Vom Akteur zur Betroffenheit, vom Anspruch zur Wirkung. Es geht nicht um Kommunikation, sondern um Transformation – nicht um Repräsentation, sondern um strukturelle Relevanz. Zielgruppen werden damit nicht verwaltet, sondern als Co-Subjekte eines strategisch gewollten Wirkungsprozesses betrachtet. Diese Sichtweise zwingt zur differenzierten Auseinandersetzung mit Asymmetrien: Wer kann Wirkung

mitgestalten? Wer ist vulnerabel? Wer ist widersprüchlich eingebunden – etwa als Profiteur und Verursacher zugleich?

Erkenntnismodelle für differenzierte Wirkung: Die Zielgruppenanalyse stützt sich auf ein interdisziplinäres Fundament. Aus der Soziologie stammen Konzepte zur Akteursverortung in sozialen Feldern (Bourdieu), zu Ressourcenverteilung (Giddens, Coleman) und Machtanalyse (Lukes, Gaventa). Die Public Health- und Entwicklungsforschung differenziert nach Vulnerabilität, Resilienz und Exklusion – Konzepte, die in kapitalbasierten Wirkungsmodellen entscheidend sind. Aus der Governance- und Transformationsforschung stammen Einsichten zur Steuerung in komplexen Systemen und zur Legitimität kooperativer Wirkung. Ergänzt werden diese durch methodische Ansätze der Wirkungsforschung (Wirkungsketten, Attribution, Kontribution) sowie durch Perspektiven der Kapitalmarkttheorie, insbesondere im Hinblick auf ESG, Impact Investing und Transition Finance. Diese Kombination erlaubt eine ganzheitliche Betrachtung der Rolle von Zielgruppen in Kapitalstrategien.

Vier Zielgruppenachsen: Für die Praxis hat sich ein vierdimensionales Modell bewährt, das Zielgruppen differenziert positioniert:

- **Wirkungsperspektive:** In welcher Beziehung steht die Zielgruppe zum Kapital? Sind es direkte Empfänger (z. B. Mieter im sozialen Wohnbau), Mitgestalter (z. B. Sozialunternehmen), systemisch Herausgeforderte (z. B. emissionsintensive Branchen) oder indirekt Betroffene (z. B. Beschäftigte in globalen Lieferketten)?
- **Ressourcenmacht:** Über welche Mittel verfügt die Zielgruppe, um Wirkung zu ermöglichen, zu blockieren oder zu transformieren? Dies reicht von regulatorischer Autorität (z. B. Behörden) über Kapitalzugang (z. B. Pensionsfonds) bis hin zu struktureller Machtlosigkeit (z. B. informelle Arbeitskräfte).
- **Werteorientierung:** Inwieweit sind Zielgruppen Träger oder Gegner der normativen Ausrichtung einer Kapitalstrategie? Hier entstehen strategische Allianzen ebenso wie normative Spannungsfelder – etwa zwischen sozialen und ökologischen Anliegen.
- **Vulnerabilität:** Welche Risiken struktureller Exklusion, Abhängigkeit oder Unsichtbarkeit bestehen? Diese Achse differenziert zwischen individueller Betroffenheit (z. B. Armut, Behinderung) und systemischer Verwundbarkeit (z. B. durch Klimafolgen oder Repräsentationslücken).

Dieses Modell schafft Orientierung, ohne die Komplexität zu reduzieren – anschlussfähig an SDG-Systematiken, regionale Portfoliostrukturen und indikatorenbasierte Steuerungssysteme.

Zielgruppenanalyse als Bestandteil der Theory of Change: Im Rahmen einer Theory of Change ist die Zielgruppenanalyse weit mehr als eine vorgelagerte Strukturierung – sie prägt das gesamte Wirkungssystem mit. Schon bei der Zieldefinition gilt es, Zielgruppen nicht als passive Container zu betrachten, sondern als aktive Bezugspunkte. Entlang der Wirkungskette – von Input über Output bis zu Outcome und Impact – lassen sich je Zielgruppentyp differenzierte Wirkungsannahmen, Risiken und Indikatoren ableiten. Auch die Evaluation folgt dieser Logik: Sie wird zielgruppenspezifisch konzipiert und ausgerichtet. Wirkungstreue zeigt sich dabei nicht allein in messbaren Ergebnissen, sondern vor allem in der tatsächlichen Relevanz für die adressierten Zielgruppen.

Strategische Anwendungsfelder: Zielgruppenanalyse entfaltet Wirkung, wenn sie in bestehende Steuerungsprozesse integriert wird –als konstitutives Element wirkungsorientierter Kapitalstrategie:

- In der *Strategieentwicklung* dient sie der normativen und empirischen Ausrichtung auf relevante Gruppen und Kontexte.
- In der *Allokationspraxis* wirkt sie in Mandatsvergabe, Ausschlüsse, Themenschwerpunkte und Engagement hinein.
- Im *Monitoring* bildet sie die Grundlage für zielgruppenspezifische Indikatoren, Feedbacksysteme und Wirksamkeitsprüfung.
- Für *Kommunikation und Legitimation* stärkt sie Transparenz und Rechenschaft gegenüber der Stiftungsöffentlichkeit und externen Stakeholdern.

Vom Wem zum Wie - Wer im Zentrum kapitalbasierter Wirkung steht, prägt die Frage, wie Wirkung erzeugt, gesteuert und legitimiert wird. Die Zielgruppenanalyse liefert das Fundament – das folgende Kapitel entfaltet die systematische Wirkungstheorie: als methodische Klammer und als konzeptionelles Rückgrat wirkungsorientierter Kapitalstrategien.

Materialitätsanalyse

Nach der normativen Rahmung durch den Wertekatalog und der analytischen Zielgruppenbestimmung stellt sich für wirkungsorientierte Kapitalstrategien eine zentrale Anschlussfrage: **Welche gesellschaftlichen Herausforderungen verdienen strategische Priorität?** Die Materialitätsanalyse beantwortet diese Frage. Sie bestimmt jene Themenfelder, auf die Kapital gezielt ausgerichtet werden soll – nicht beliebig, sondern gestützt auf normative Kohärenz, strategische Relevanz und operative Wirkungstiefe. Im Unterschied zu unternehmensnahen ESG-Ansätzen, die sich vornehmlich an finanzieller Wesentlichkeit und Reputationsrisiken orientieren, verfolgt die hier vorgestellte Materialitätsanalyse ein erweitertes Verständnis. Sie integriert externe gesellschaftliche Relevanz mit interner Steuerbarkeit und Wirkungspotenzial – und bildet so den strategischen Filter zwischen Ambition und Umsetzung. Ohne diese Fokussierung droht wirkungsorientiertes Kapitalmanagement ins Beliebige oder Überkomplexe abzudriften.

Materialität als strategischer SteuerungsfILTER: Der Begriff der Materialität stammt ursprünglich aus der Finanzberichterstattung, wurde im Rahmen von GRI, CSRD und ESRS jedoch auf Nachhaltigkeitsthemen übertragen – in Form der doppelten Materialität. Für Stiftungen jedoch steht nicht die Berichtspflicht, sondern die Steuerungsfähigkeit im Vordergrund: Materialität bedeutet, aus einer Vielzahl legitimer Themen jene zu identifizieren, die im spezifischen Wirkungskontext strategisch vertieft werden sollen. Diese Selektion ist normativ aufgeladen, strategisch notwendig und operativ wirksam. Sie markiert eine bewusste Entscheidung: Nicht alle relevanten Themen können adressiert werden – wohl aber jene, die entlang der eigenen Kapitalstruktur, Wirkungsambition und Adressatenrelevanz den höchsten Beitrag zur Stiftungsmission leisten.

Risiko der strategischen Überfrachtung: Die Versuchung, möglichst viele gesellschaftliche Herausforderungen in der Kapitalstrategie abzubilden – von Klima über Bildung bis Diversität – führt häufig zu strategischer Überdehnung. Die Folge sind fragmentierte Portfolios, unklare Verantwortlichkeiten und Wirkungsmessung ohne Zielbezug.

Die Materialitätsanalyse begegnet diesem Risiko mit einer strukturierten Konzentration auf das Wesentliche. Sie legitimiert nicht nur Prioritätensetzung, sondern schützt vor

Wirkungssimulation durch blosse Themenvielfalt. Durch die Verbindung normativer Verbindlichkeit, zielgruppenorientierter Relevanz und kapitalstrategischer Hebel entsteht ein fokussierter Wirkungsrahmen.

Methodische Fundierung: Eine wirkungsbezogene Materialitätsanalyse sollte vier integrale Bezugsdimensionen berücksichtigen:

- **Wertefundament:** Welche Themen ergeben sich aus den expliziten Prinzipien des Wertekatalogs – sei es als Positivleitbild oder als Ausschlusskriterium?
- **Zielgruppenperspektive:** Welche gesellschaftlichen Gruppen sind besonders betroffen, verwundbar oder strategisch relevant für bestimmte Themen?
- **Kapitalstruktur:** Welche Wirkung kann durch konkrete Finanzierungsinstrumente, Laufzeiten oder Risikoprofile überhaupt erzielt werden?
- **Wirkungsreichweite:** Welche thematischen oder geografischen Räume sind für die Stiftung realistisch beeinflussbar – mit Blick auf Infrastruktur, Netzwerke und Partnerschaften?

Diese Achsen bilden die Bewertungsgrundlage, um Relevanz strategisch einzuordnen.

Analytische Operationalisierung: Zur konkreten Umsetzung empfiehlt sich ein vertieftes Bewertungsmodell entlang folgender Wirkungskriterien:

- **Gesellschaftliche Dringlichkeit:** Wie akut und strukturell ist das adressierte Problem?
- **Kapitalwirksamkeit:** Welcher Hebel lässt sich durch das verfügbare Kapital auslösen – direkt, indirekt oder systemisch?
- **Werte- und Zielgruppenresonanz:** Inwieweit passt das Thema zu normativen Grundsätzen und adressiert klar definierte Zielgruppen?
- **Transformationstiefe:** Besteht Potenzial für strukturelle, langfristige Veränderung oder dominieren kurzfristige Effekte?
- **Messbarkeit und Steuerbarkeit:** Ist das Thema mit verfügbaren Indikatoren und Steuerungssystemen belastbar abbildbar?

Dieses Raster ermöglicht eine systematische und transparente Bewertung. Es lässt sich in beratende Gremienprozesse integrieren, etwa in Form gewichteter Scoring-Modelle oder qualitativ strukturierter Bewertungsmatrix.

Anwendungsherausforderungen: Die Realität der Materialitätsanalyse zeigt: Es handelt sich weniger um eine rein analytische, sondern vielmehr um eine strategisch-politische Praxis.

Typische Spannungsfelder sind:

- **Themen mit ethischer Ambivalenz:** z. B. digitale Infrastruktur mit Macht- oder Datenschutzrisiken
- **Wertorientierte Themen mit geringer Kapitalanbindung:** z. B. Demokratieförderung oder kulturelle Teilhabe
- **Zielgruppenrelevanz ohne operative Skalierbarkeit:** z. B. hochbetroffene, aber schwer messbare gesellschaftliche Gruppen

Diese Spannungen erfordern aktive Moderation: zwischen Wirkungspotenzial, Werteintegrität und Umsetzbarkeit. Die Materialitätsanalyse wird so zum Ort strategischer Aushandlung.

Strategische Verankerung: Die Kraft der Materialitätsanalyse liegt in ihrer Übersetzbarkeit in Steuerung. Entscheidend ist ihre systematische Verankerung in:

- Mandatsgestaltung und Asset Allokation
- Themenfonds, Positiv- und Negativlisten
- Engagementstrategien und Dialogarchitekturen
- Governance-Strukturen und Dokumentationslogiken

Sinnvoll ergänzt wird dies durch szenariobasierte Reflexionsformate – etwa zur periodischen Überprüfung unter sich wandelnden gesellschaftlichen, regulatorischen oder technologischen Rahmenbedingungen.

Wirkungssystematisch planen, messen, verantworten: Mit der Materialitätsanalyse endet die Strategiearbeit nicht – sie beginnt vielmehr die operative Wirkungspraxis. Auf Basis der priorisierten Themen lassen sich Wirkungspfade ableiten, Indikatoren bestimmen, Partnerschaften gezielt gestalten und Rechenschaftsformate entwickeln.

Impact-Matrix

Nach Wertekatalog, Zielgruppenanalyse und Materialitätsanalyse ist der nächste logische Schritt im strategischen Wirkungspfad, die geplante Wirkung systematisch zu modellieren. Die Impact Matrix (Wirkungsmatrix) ist dabei das zentrale Werkzeug zur Übersetzung strategischer Werte- und Zielsysteme in eine nachvollziehbare, steuerungsfähige Wirkungskette. Sie bildet ab, wie Kapital – unter Berücksichtigung von normativen Leitlinien, priorisierten Themenfeldern und spezifischen Zielgruppen – entlang verschiedener Wirkungsebenen konkrete Veränderung erzeugen kann.

Im Unterschied zur Materialitätsanalyse, die definiert, was relevant ist, zeigt die Impact Matrix, wie diese Relevanz durch Kapital konkret wirksam wird. Sie operationalisiert damit das bislang entwickelte Fundament und schafft Anschlussfähigkeit an Indikatorik, Wirkungsmessung und Reporting.

Die **Impact Matrix** dient dazu, Wirkung nicht nur als strategisches Narrativ zu benennen, sondern als systematische Wirkungskette zu strukturieren. Sie **klärt die Logik, mit der eingesetztes Kapital in gesellschaftlich relevante Outputs, Outcomes und – sofern möglich – Impacts übersetzt wird.** In der Wirkungspraxis erfüllt sie damit vier Funktionen:

1. **Übersetzungsinstrument:** Übertragung normativer und strategischer Grundentscheidungen in eine logische Kette von Wirkannahmen.
2. **Planungsgrundlage:** Vorabmodellierung von Wirkungspfaden zur Steuerung von Mandaten oder Themenfonds.
3. **Steuerungshilfe:** Strukturierung der Zuordnung von Kapitalformen, Wirkungsebenen und Interventionsmechanismen.
4. **Evaluationsrahmen:** Ausgangspunkt für die Ableitung von Wirkungsindikatoren und die spätere Wirkungsbewertung.

Wirkungsebenen und Kausalstruktur: Die Matrix folgt der Logik des klassischen Wirkungsmodells und differenziert fünf Ebenen:

- **Input:** Bereitgestellte Ressourcen (z. B. Kapital, Know-how, Netzwerke).

- **Aktivität:** Nutzung der Ressourcen (z. B. Investition in sozialen Wohnungsbau).
- **Output:** Unmittelbare Ergebnisse (z. B. neu geschaffene Wohneinheiten).
- **Outcome:** Veränderungen auf Ebene der Zielgruppen (z. B. besserer Zugang zu Wohnraum).
- **Impact:** Systemische Effekte (z. B. langfristige soziale Resilienz, ökologische Verbesserungen).

Im Stiftungskontext ist die Unterscheidung von Wirkungstiefe (Strukturelle Veränderung?) und Wirkungsmächtigkeit (Beitrag durch Kapital?) zentral. Nicht jeder Output erzeugt Outcome, nicht jeder Outcome führt zu Impact.

Kapitalarten und Wirkungspfade: Die Wirkung von Kapital ist abhängig von seiner Form:

- **Eigenkapital:** Ermöglicht Mitgestaltung, z. B. im Aufbau sozialer Unternehmen.
- **Fremdkapital:** Wirkt über Finanzierungsbedingungen, z. B. bei grünen Anleihen.
- **Immobilienkapital:** Erzeugt Wirkung durch Nutzung, Mietgestaltung, Infrastruktur.
- **Public Equity:** Entfaltet Wirkung v. a. durch Engagement und Signalwirkung.

Die Matrix muss diese Wirkungsprofile differenziert abbilden, etwa durch kapitalspezifische Wirkungspfade oder strukturierte Input-Spalten.

Integration strategischer Bezugsgrößen - Die Matrix ist nur dann legitim und steuerbar, wenn sie zentrale strategische Bezugspunkte integriert:

- **Wertekatalog:** normativer Rahmen für erwünschte oder ausgeschlossene Wirkungen.
- **Zielgruppenanalyse:** Adressatenbezug zur Vermeidung wirkungsloser Allokationen.
- **Materialitätsanalyse:** Fokus auf relevante, realistisch beeinflussbare Themen.

Diese Bezugsgrößen verankern die Matrix im strategischen Selbstverständnis der Stiftung.

Anwendung und Herausforderungen - Einsatzphasen der Matrix:

- **ex ante:** Planung von Themen- oder Kapitalfokus
- **laufend:** Steuerung von Portfolios oder Programmen

- **ex post:** Evaluation und Wirkungskommunikation

Typische Herausforderungen:

- **Attribution vs. Contribution:** Fokus auf Beitrag, nicht Zuschreibung von Wirkung
- **Qualitative Wirkungen:** Integration schwer messbarer Effekte (z. B. Empowerment)
- **Komplexitätsreduktion:** Ordnungsrahmen, kein Ersatz für Kontextwissen

Darstellungsformate und Visualisierung - Die Matrix kann als Tabelle, Wirkungspfad-Diagramm oder Portfolio-Matrix visualisiert werden:

- **Spalten:** Wirkungsebenen (Input → Impact)
- **Zeilen:** Themen, Zielgruppen, Kapitalarten
- **Farbcodes:** Differenzierung nach Wirkungsnahe oder Messbarkeit

Selbsterklärende anschauliche Grafik stärkt die Steuerbarkeit und Kommunikation der Wirkung gegenüber Gremien und Öffentlichkeit.

Von der Matrix zur Wirkungsmessung: Die Impact Matrix markiert den Übergang von strategischer Setzung zu operativer Steuerung. Sie schafft die Voraussetzung, aus Wirkannahmen überprüfbare Indikatoren, Metriken und Steuerungspunkte zu entwickeln – Grundlage für glaubwürdige Evaluation, Governance und Rechenschaft.

Das folgende Kapitel zu Wirkungsindikatoren knüpft daran an und zeigt, wie aus den Matrixpfaden konkrete Mess- und Steuerungslogiken entstehen.

Wirkungsmessung und Indikatoren

Mit der Wirkungsmessung tritt der Wirkungspfad in seine operative Phase ein. Nach Wertekatalog, Zielgruppenanalyse, Materialitätsbewertung und Impact Matrix steht nun die Frage im Zentrum: **Wie erfassen, bewerten und kommunizieren wir die Wirkung, die unser Kapital entfaltet?**

Wirkungsmessung ist dabei weit mehr als technische Berichterstattung oder externe Rechenschaft. Sie ist ein strukturierter, reflexiver Prozess, der Wirkung über Sichtbarkeit hinaus steuerbar machen soll. Sie überprüft zentrale Annahmen aus der Impact Matrix, erzeugt institutionelles Lernpotenzial, stärkt Legitimität gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen und ermöglicht strategische Weiterentwicklung.

Im kapitalbasierten Wirkungskontext sind besondere Anforderungen zu beachten: Kapital entfaltet Wirkung oft **mittelbar, indirekt oder systemisch**. Anders als bei klassischen Projektinterventionen ist Wirkung nicht linear erzeugbar, sondern verteilt sich über Zeit, Akteure und komplexe Markt- und Gesellschaftsstrukturen. Entsprechend verlangt Wirkungsmessung hier **Plausibilisierung, Kontextualisierung und Dialogfähigkeit** anstatt Beweisführung.

Funktionen von Wirkungsmessung: Wirkungsmessung erfüllt im Kontext stiftungsgeleiteter Kapitalsteuerung mehrere ineinandergreifende Funktionen:

Sie übernimmt eine **Steuerungsfunktion**, indem sie Wirkungspfade mit messbaren Indikatoren hinterlegt. So entsteht eine belastbare Grundlage für fundierte Allokationsentscheidungen. Fehlt eine solche Orientierung, drohen Werte und Wirkung im operativen Alltag unterzugehen.

Sie erzeugt **Lernprozesse**, indem sie Annahmen überprüft, Wirkungslücken sichtbar macht und Rückschlüsse für zukünftige Mandate, Themen oder Allokationslogiken erlaubt.

Gleichzeitig stärkt sie die **Legitimität** der Stiftung, indem sie Wirkung nicht nur behauptet, sondern nachvollziehbar darstellt – gegenüber Aufsicht, Öffentlichkeit, Partnern und Zielgruppen.

Als **Kommunikationsinstrument** macht sie Wirkung intersubjektiv zugänglich, dialogfähig und verhandelbar – auch jenseits rein finanzieller Erfolgskennzahlen.

Schliesslich eröffnet sie **Innovationsräume**, indem sie neue Wirkungskorridore sichtbar macht und zum strategischen Weiterdenken bestehender Kapitalansätze motiviert.

Prinzipien wirkungsorientierter Indikatorik: Eine wirksame Wirkungsmessung folgt bestimmten Qualitätskriterien, die gerade im Kapitalkontext besondere Relevanz entfalten:

- **Relevanz:** Indikatoren müssen an den normativ und strategisch priorisierten Themen andocken – d. h. an Materialität, Zielgruppenbezug und Wertekohärenz.
- **Anschlussfähigkeit:** Jeder Indikator muss sich logisch aus der Wirkungskette (Impact Matrix) ableiten lassen – willkürliche oder rein verfügbarkeitsgetriebene KPIs untergraben die Steuerungskraft.
- **Verhältnismässigkeit:** Wirkungsmessung muss verhältnismässig bleiben – weder unterambitioniert noch überinstrumentiert. Aufwand und Erkenntnisgewinn müssen in Relation stehen.
- **Transparenz:** Die Annahmen hinter den Indikatoren (z. B. Kausalitäten, Datenquellen, Attribution) müssen offengelegt und diskutierbar sein.
- **Adaptivität:** Ein Wirkungsmesssystem muss lernfähig bleiben. Es muss auf neue Herausforderungen, Zielgruppen oder regulatorische Vorgaben reagieren können – ohne strategische Kohärenz zu verlieren.

Indikatorentypen entlang der Wirkungskette

In der Praxis haben sich fünf zentrale Typen von Indikatoren etabliert, die entlang der Wirkungskette systematisiert werden können:

- **Input-Indikatoren** geben Auskunft über eingesetzte Mittel, z. B. Kapitalvolumen, Anlageklassenstruktur, Risiko- und Durationprofile oder ESG-Quoten.
- **Aktivitätsindikatoren** erfassen das unmittelbare Handeln mit Kapitalbezug, z. B. Zahl durchgeführter Dialogformate, Shareholder-Engagements, Mandatsvorgaben.
- **Output-Indikatoren** machen konkrete, messbare Ergebnisse sichtbar – etwa Anzahl realisierter Projekte, Sozialwohnungsanteile, erzielte Transparenzstandards.

- **Outcome-Indikatoren** zielen auf tatsächliche Veränderungen bei Zielgruppen – z. B. Verbesserung von Zugang, Resilienz, Empowerment oder ökonomischer Sicherheit.
- **Impact-Indikatoren** versuchen längerfristige, systemische Wirkungen zu erfassen – etwa CO₂-Vermeidung über Lebenszyklen, regionale Strukturstärkung oder Diversitätsentwicklung in Unternehmensführungen.

Ergänzend kommen **Proxy-Indikatoren** zum Einsatz – also indirekte Kennzahlen, die als Näherungsgrösse für schwer messbare Wirkungen dienen (z. B. Beteiligungsquoten als Indikator für soziale Inklusion).

Von der Matrix zur Messung: Methodisches Vorgehen

Ein systematischer Übergang von der Impact Matrix zur Indikatorenentwicklung folgt einem mehrstufigen Vorgehen:

1. **Wirkungspunkt präzisieren:** Auf welcher Ebene (Output, Outcome, Impact) soll Wirkung abgebildet werden – und warum gerade dort?
2. **Indikator bestimmen:** Welche Grösse ist geeignet, die intendierte Wirkung sichtbar zu machen – quantitativ oder qualitativ?
3. **Datenquelle definieren:** Woher stammen verlässliche Daten – Fondsberichte, ESG-Datenbanken, Befragungen, Verwaltungsdaten, Interviews?
4. **Zielwert festlegen:** Gibt es eine Sollgrösse – aus interner Strategie, externem Benchmarking oder normativem Anspruch?
5. **Erhebungsfrequenz planen:** Wie regelmässig und mit welchem Aufwand erfolgt die Messung – jährlich, halbjährlich, ad hoc?

In vielen Fällen ist die Kombination mehrerer Datenformate notwendig: Metrik plus Kontext, Zahl plus Erzählung, Kennzahl plus Diskurs. Wirkungsmessung im Kapitalbereich ist selten monokausal – aber immer mehrdimensional strukturierbar.

Herausforderungen und Reflexionspunkte

Die Praxis zeigt zentrale Spannungsfelder, die Wirkungsmessung durchdringen:

- **Kausalitätslücken:** Kapital wirkt meist als Beitrag, nicht als alleinige Ursache. Entsprechend müssen Attributionen zurückhaltend, Beiträge jedoch systematisch plausibilisiert werden – z. B. durch Nutzung von Vergleichsgruppen, Kontrollindikatoren oder Szenarien.
- **Datenlücken:** Gerade Outcome- und Impact-Indikatoren sind schwer quantifizierbar – besonders bei sozialen Wirkungen. Hier helfen qualitative Verfahren (Interviews, teilnehmende Beobachtung, Storytelling) und Triangulation durch verschiedene Datenquellen.
- **Standardisierungsdruck:** Regulatorische Anforderungen (z. B. CSRD, SFDR, ESRS) erhöhen den Druck auf einheitliche KPIs – auch wenn diese nicht zur Wirkungslogik der Stiftung passen. Hier gilt es, Standards anschlussfähig zu machen, ohne in blosses Compliance-Denken zu verfallen.
- **Reduktionismusrisiken:** Wirkungsmessung darf nicht komplexe Zusammenhänge in simplifizierte Zahlen überführen. Zahlen helfen, aber sie ersetzen keine Wirkungsreflexion.

Governance und Anschlussfähigkeit: Ein Indikatorensystem entfaltet Wirkung nur, wenn es strategisch verankert ist. Es sollte:

- **in die Gremienarbeit eingebunden sein**, z. B. als fester Bestandteil von Anlageausschüssen, Strategiereviews oder Reportingzyklen,
- **in Kommunikationsformate integriert werden**, etwa SDG-Reports, UNGC-Fortschrittsberichte oder Jahresberichte,
- **zur Portfoliosteuerung herangezogen werden**, etwa durch Ampelsysteme, Indikatorencluster oder Wirkungsdashboards,
- **adaptiv bleiben**, z. B. über periodische Evaluationsworkshops, Feedbackschleifen mit Wirkungspartnern oder Indikatoren-Revisionen.

Einordnung externer Frameworks: Im Kapitel *Impact Investing* wurden bereits standardisierte Frameworks wie IRIS+, IMP (Impact Management Project) oder SDG Mapping

als externe Referenzsysteme eingeführt. Im vorliegenden Beitrag zur Wirkungsmessung wird bewusst ein anderer Schwerpunkt gesetzt: Anstatt der Übernahme externer Indikatorenssysteme steht die **Entwicklung eines stiftungsspezifisch fundierten Wirkungsmesssystems** steht im Zentrum.

Diese Entscheidung gründet auf der Einsicht, dass externe Frameworks zwar Orientierung geben, jedoch selten die normativen, strategischen und wirkungslogischen Eigenheiten einer Stiftung abbilden. Wirkungsmessung im kapitalbasierten Stiftungskontext erfordert nicht primär Standardisierung, sondern Kontextualisierung. Die Anschlussfähigkeit an Frameworks wie IRIS+ oder IMP kann nützlich sein – etwa für Vergleichbarkeit oder regulatorische Anbindung –, sie ersetzt jedoch nicht die Entwicklung eines originären, wirkungspolitisch anschlussfähigen Messmodells.

Der folgende Anwendungsfall zeigt beispielhaft, wie ein solches stiftungsbezogenes Wirkungsmesssystem konkret umgesetzt werden kann.

Ein fiktives Beispiel: Wirkungsmessung im Themenfeld „Bezahlbares, inklusives Wohnen“

Strategischer Rahmen: Die Stiftung "LebensRaum X" verfolgt gemäss ihrem Wertekatalog das Ziel, soziale Gerechtigkeit, ökologische Verantwortung und Teilhabe durch Kapitalinvestitionen zu fördern. Die Zielgruppenanalyse hat vulnerablen Wohnungsbedarf identifiziert – etwa Alleinerziehende, ältere Menschen mit prekären Renten sowie körperlich eingeschränkte Personen. Die Materialitätsanalyse ergab, dass das Themenfeld "bezahlbares, barrierefreies Wohnen in Ballungsräumen" als prioritär gilt. Die Impact Matrix modellierte drei Wirkungspfade: Investition in gemeinwohlorientierte Bestandsentwicklung, Engagement bei Wohnbaufonds und Förderung partizipativer Planungsverfahren.

Wirkungsmessungssystem (Auszug):

Wirkungsebene	Wirkungspunkt	Indikator	Datenquelle	Messintervall
Input	Kapitalallokation in Fonds mit Sozialbindungsaufgaben	Prozentualer Anteil des Stiftungskapitals an ESG-Wohnfonds	Portfolio-Management-Report	jährlich
Aktivität	Steuerung sozialer Kriterien im Fondsmandat	Zahl der definierten Sozialquoten, Governance-Vorgaben	Mandatsunterlagen, Voting Records	jährlich

Output	Errichtung oder Sanierung von barrierefreien Wohneinheiten	Zahl barrierefreier Wohnungen mit Miete < 30 % Medianhaushaltseinkommen	Fondsreporting, externe ESG-Ratings	halbjährlich
Outcome	Verbleibsquote vulnerabler Gruppen in Bestandsquartieren	Prozentsatz Mieter:innen mit Sozialstatus vor/nach Massnahme	Mieter:innenbefragung (Panel)	alle 2 Jahre
Impact	Systemischer Beitrag zu sozial gerechter Stadtentwicklung	Indikatorencluster (z. B. Mietpreisbindung, Segregationsindex, Beteiligungsquoten)	Regionaldaten, Sekundäranalysen	alle 3–4 Jahre

Lehre: Das Beispiel zeigt, wie Wirkungsindikatoren entlang der Wirkungskette differenziert operationalisiert werden können. Besonders relevant war der bewusste Umgang mit qualitativen Daten (z. B. Wahrnehmung von Sicherheit und Zugehörigkeit), die in komplementärer Weise mit quantitativen Kennzahlen trianguliert wurden. Die Stiftung legte dabei grossen Wert auf die Integration von Zielgruppenperspektiven durch partizipative Erhebung und Feedbackschleifen.

Anschluss an bestehende Frameworks: Das entwickelte Indikatorenset wurde auf Anschlussfähigkeit zu bestehenden Messsystemen geprüft. So wurden relevante IRIS+-Kategorien aus dem GIIN-Standard (z. B. PI4102 für Mietpreisbindung, OI5842 für barrierefreies Wohnen) übernommen, einzelne Wirkungspfade an das IMP-„Five Dimensions of Impact“-Modell gespiegelt und ausgewählte Kennzahlen im ESG-Reporting nach SIRS+ integriert. Der Ansatz zeigte, dass externe Rahmenwerke wertvolle Orientierung geben – die eigentliche Wirkungsmessung jedoch stiftungsindividuell modelliert und strategisch begründet erfolgen muss.

Von Wirkungsmessung zu Wirksamkeit: Wirkung wird nicht durch Messen erzeugt – aber Wirkungsmessung ist Voraussetzung dafür, dass Wirkung systematisch erzeugt, überprüft und weiterentwickelt werden kann. Sie fungiert nicht als Kontrollinstrument, sondern als strategisches Steuerungselement – mit normativem Anspruch und operativer Funktion.

Im anschliessenden Werkzeugkasten wird gezeigt, wie ein anwendungsfähiges, dynamisches und strategisch anschlussfähiges Indikatorensystem im Stiftungsbereich entwickelt werden kann – im Spannungsfeld zwischen Werteorientierung, Datenrealismus und strategischer Wirkungstiefe.

Portfoliosteuerung

Im Anschluss an die Wirkungsmessung tritt die Wirkungskette in ihre strategisch-operative Umsetzung ein: die Portfoliosteuerung. Sie markiert die zentrale Schnittstelle zwischen normativen Grundlagen und realwirtschaftlicher Entfaltung von Wirkung. Anders formuliert: Kapitalentscheidungen sind nie neutral – sie sind stets Ausdruck von Haltung, Strategie und Verantwortung. Innerhalb eines stiftungsbezogenen Wirkungspfads wird das Portfolio damit über die bloße Finanzierungsquelle hinaus zum strukturprägenden Wirkungsinstrument.

Wirkung als Allokationsentscheidung: Portfoliosteuerung ist mehr als technische Kapitalverwaltung. Sie ist eine systematische Übersetzungsleistung: aus Wertekatalog, Zielgruppenanalyse, Materialitätsbewertung und Impact Matrix werden konkrete Allokationsentscheidungen abgeleitet. Dabei entscheidet sich, welche gesellschaftlichen Herausforderungen adressiert, welche Zielgruppen unterstützt und welche Risiken bewusst vermieden werden. Der normative Kern der Stiftung wird über die Portfoliostruktur sichtbar – und wirksam.

Um diese Wirkung systematisch zu entfalten, bedarf es einer strategischen Navigation durch das gesamte Spektrum verantwortlicher Kapitalwirkungen. Hier setzt die differenzierte Nutzung des ESG-Impact-Spektrums an.

Das ESG-Impact-Spektrum strategisch nutzen: Wie in den vorausgegangenen Kapiteln erläutert, bildet das ESG-Impact-Spektrum ein Spektrum strategischer Wirkungsmöglichkeiten. Die folgende Differenzierung dient der systematischen Portfolioausrichtung:

- **Ausschlussbasiertes Risikomanagement** (z. B. Ausschluss fossiler Energie)
- **ESG-Integration** (z. B. Best-in-Class-Selektion, Nachhaltigkeitsratings)
- **Themenorientierte Investments** (z. B. SDG-spezifische Fonds)
- **Impact-aligned Investments** (z. B. Kapital mit strategischem Wirkungsbezug)
- **Impact-generierende Strategien** (z. B. soziale Innovation mit explizitem Wirkungsziel und Messrahmen)

Ziel der Portfoliosteuerung ist es, dieses Spektrum gezielt und differenziert zu bespielen – abgestimmt auf Wirkungstiefe, Steuerbarkeit und institutionelle Zielarchitektur. Wie dieses Spektrum in konkreten Anlageformen zur Wirkung gebracht werden kann, zeigt sich beim Blick auf die zentralen Assetklassen und deren jeweiliges Wirkprofil.

Wirkungsprofile der zentralen Anlageklassen: Nicht jede Kapitalform entfaltet Wirkung in gleicher Weise. Struktur, Liquidität, Steuerungstiefe und Zeithorizont bestimmen massgeblich das Wirkprofil einzelner Assetklassen:

Assetklasse: Börsennotierte Aktien (Public Equity)

Börsennotierte Aktien bieten Stiftungen Zugang zu einem hoch liquiden, breit diversifizierbaren Kapitalmarkt. Aus wirkungsorientierter Perspektive stellt sich jedoch unmittelbar die Frage: Wie kann Wirkung auf einem Markt entstehen, auf dem Kapital nicht direkt in Unternehmen fließt, sondern im Sekundärhandel zirkuliert?

Der direkte gesellschaftliche Effekt durch den Aktienkauf ist – isoliert betrachtet – begrenzt. Doch Kapitalallokation ist auch eine Form kollektiver Marktsteuerung: Über Anlagepräferenzen, Kursentwicklungen und Investorenerwartungen entsteht eine Wirkungskraft, die langfristig die Allokation realwirtschaftlicher Ressourcen beeinflusst. Wirkung entsteht in diesem Kontext weniger über den Kapitalfluss selbst als vielmehr über kapitalbasierte Signale und aktive Governance-Wahrnehmung.

Zudem eröffnet die Auswahl börsennotierter Titel über thematische, sektorale oder wertebasierte Kriterien (z. B. Ausschlüsse, Best-in-Class, SDG-Zuordnung) eine indirekte Wirkungskopplung. Durch gezielte Übergewichtung von Zukunftsbranchen (z. B. Kreislaufwirtschaft, digitale Bildung, Medizintechnologie) kann ein Portfolio seine Wirkungsschwerpunkte sichtbar verankern.

Die Steuerung erfolgt auf mehreren Ebenen, deren Kombination die Wirkungskraft des Portfolios erhöht:

- **Ausschlussstrategien:** systematischer Ausschluss von Unternehmen oder Branchen, z. B. Waffen, fossile Energie, Kinderarbeit, Tabak. Diese definieren die ethische Mindestbasis.

- **Best-in-Class-Ansätze:** Investition in Unternehmen mit relativer ESG-Exzellenz innerhalb einer Branche; ermöglicht differenzierte Steuerung auch in Übergangssektoren.
- **Thematische Selektion:** Aufbau von Portfoliokomponenten entlang gesellschaftlicher Themenfelder, z. B. Gender Equity, Climate Transition, Inklusion.
- **ESG-Ratings & Scoring-Modelle:** quantitative Steuerung durch Nutzung von Drittanbieter-Ratings (z. B. MSCI, Sustainalytics, ISS ESG); oftmals ergänzt durch eigene Due-Diligence-Prüfungen.
- **Stimmrechtsausübung & Aktionärsdialog (Engagement):** aktives Voting auf Hauptversammlungen sowie proaktiver Dialog mit Unternehmen zur Beeinflussung von Geschäftsstrategien (z. B. Klimaoffenlegung, Diversität, Lieferkette).
- **Kooperation in Investoreninitiativen:** z. B. Climate Action 100+, PRI-Kollaborationen, Swiss Stewardship Code.

In der Kombination dieser Stellgrößen kann ein stiftungsbezogenes Portfolio seine normative Ausgangsbasis, seine inhaltlichen Prioritäten und seine Governance-Ambition systematisch abbilden.

Trotz dieser Steuerungsmöglichkeiten bleiben Grenzen bestehen:

- **Kapitalwirksamkeit indirekt:** Keine direkte Finanzierung von Geschäftsmodellen – Wirkung nur über Markt- und Einflussmechanismen.
- **Verwässerung durch Diversifikation:** Breite Indexabbildung kann Wirkungspotenziale nivellieren; es braucht klare thematische Schwerpunkte.
- **Passivstrategien (ETFs):** ESG-ETFs sind oft wenig differenziert und schwach in der Wirkungsmessung. Sie tragen eher zur Risikosteuerung als zur Wirkung bei.
- **Greenwashing und ESG-Memory-Effekte:** Intransparente Ratings, Selbstauskunftssysteme oder zu generische ESG-Labels können zu einer Scheinausrichtung führen, ohne tatsächliche Veränderung zu bewirken.

Für Public Equity als Anlageklasse sind klassische Impact-Rahmenwerke wie IRIS+ oder IMP nicht vollumfänglich anwendbar, da sie typischerweise auf direkte Investitionen (Private Markets, Mission-aligned Enterprises) zugeschnitten sind.

Stattdessen dominieren:

- **ESG-Ratings, Engagement-Indikatoren und Voting-Analysen** als Steuerungstools,
- **SDG-Mapping** als qualitative Wirkungszuordnung (meist auf Fonds- oder Unternehmensebene),
- **Offenlegungspflichten nach SFDR (EU)** - sofern das Investment über einen Fonds oder Vermögensverwalter erfolgt. Für Stiftungen gelten sie nur bei entsprechender Struktur oder Rolle als Finanzmarktteilnehmer.

Public Equity lässt sich somit in den Rahmen strategischer Kapitalwirkung integrieren, aber nicht nach denselben Standards bewerten wie direktfinanzierte Impact-Investments.

Börsennotierte Aktien stellen ein flexibles Kapitalinstrument dar. Ihre strategische Rolle liegt nicht primär im direkten Impact, sondern in:

- der **Ermöglichung aktiver Verantwortung (Active Ownership)**,
- der **Positionierung am Kapitalmarkt als ethischer Akteur**,
- der **Flexibilisierung der Gesamtstruktur** durch Liquidität und Rebalancing-Möglichkeiten,
- der **Themensetzung** durch selektive Sektorwahl und öffentlich sichtbare Allokationen.

In diesem Sinne tragen sie die Haltung der Organisation nach aussen, stehen aber nicht im Zentrum der direkten Wirkungsentfaltung.

Während Public Equity eher indirekt über Marktmechanismen wirkt, eröffnen Anleihen – insbesondere mit Zweckbindung – einen direkteren Zugang zu Kapitalwirkung.

Assetklasse: Unternehmens- und Staatsanleihen

Anders als börsennotierte Aktien, die an Sekundärmärkten zirkulieren, stellen Anleihen ein direkteres Kapitalverhältnis her: Der Investor gewährt dem Emittenten Fremdkapital für einen definierten Zeitraum – gegen Zinszahlungen und Rückzahlung des Nominalbetrags. Diese Struktur lässt sich im Kontext einer wirkungsorientierten Kapitalallokation als Kapitalvertrag mit Zweckbindungspotenzial verstehen.

Der Wirkungskanal ergibt sich dabei auf zwei Arten:

- **Unternehmensanleihen (Corporate Bonds)** ermöglichen es, kapitalintensive Transformationsprozesse (z. B. CO₂-Reduktion, Infrastrukturausbau, Forschung) gezielt zu finanzieren – besonders, wenn Emissionserlöse zweckgebunden sind (z. B. Green Bonds, Social Bonds).
- **Staatsanleihen (Sovereign Bonds)** gewähren Staaten finanzielle Handlungsräume – ihre Wirkung hängt jedoch stark vom politischen Umfeld und der Mittelverwendung ab. Die Wirkung ist deshalb indirekter, aber systemischer.

Wirkung entsteht hier also durch die gezielte Auswahl von Emittenten und Emissionsstrukturen, verbunden mit Wirkungsaufgaben, Transparenzkriterien oder Zweckbindungen.

Steuerbare Stellgrößen und Governance-Potentiale

Unternehmensanleihen

- **Emittentenauswahl:** gezielte Vergabe von Kapital an Unternehmen mit positiver ESG-Performance oder Transformationsbedarf.
- **Green / Social / Sustainability Bonds:** Zweckgebundene Anleihen mit klarer Mittelverwendung – etwa zur Finanzierung erneuerbarer Energie, inklusiver Bildung oder sozialer Wohnprojekte. Zertifizierungen (z. B. Climate Bonds Standard, ICMA-Frameworks) erhöhen die Glaubwürdigkeit.
- **Impact-linked Bonds:** Zinsstruktur oder Rückzahlung sind an ESG-Ziele geknüpft (z. B. CO₂-Reduktion, Diversitätsquoten).

- **Covenants & Reporting-Anforderungen:** Vertragsbestandteile zur Steuerung der Wirkungslogik (z. B. Impact KPIs, externe Audits).

Staatsanleihen

- **Länderauswahl:** bewusste Vergabe von Kapital an Staaten mit guter Governance, Reformagenda oder Nachhaltigkeitsstrategie.
- **SDG Bonds und Sovereign Sustainability Bonds:** Emissionen zur gezielten Finanzierung von SDG-konformen Massnahmen.
- **Transparenz und Mittelverwendung:** Forderung nach ex-post-Reporting und Audits.

Für beide gilt:

- **Laufzeiten, Duration, Liquiditätsprofil:** können in der Allokation genutzt werden zur Wirkungsspreizung (kurz-, mittel-, langfristig).
- **Integration in ESG-Ratings:** Drittanbieter (z. B. Moody's ESG, ISS ESG) bewerten Bonität plus Nachhaltigkeitsrisiken.

Trotz zunehmender Wirkungsinstrumente bleiben strukturelle Limitationen:

- **Greenwashing durch Label ohne Wirkungskontrolle:** Viele Green oder ESG Bonds erfüllen Mindeststandards formal, aber ohne substanziellen Transformationsbeitrag.
- **Wirkung durch Drittemittenten:** Bei Fonds oder ETF-Strukturen besteht oft keine direkte Steuerung der Emittenten.
- **Begrenzte Einflussmöglichkeiten nach Zeichnung:** Im Gegensatz zu Equity kein Stimmrecht, keine Governance-Teilnahme.
- **Staatsanleihen können Wirkung konterkarieren,** wenn Mittel in autoritäre oder klimafeindliche Strukturen fließen – trotz Nachhaltigkeitsrhetorik.

Anders als im Equity-Bereich spielen bei Anleihen zunehmend **impact-spezifische**

Rahmenwerke eine direkte Rolle, insbesondere:

- **ICMA Green, Social and Sustainability Bond Principles:** Marktstandard für Design, Reporting und Evaluation.

- **SDG Mapping auf Emissionsebene:** Verknüpfung der Projektfinanzierung mit Zielindikatoren (z. B. SDG 6 „Wasser“, SDG 11 „nachhaltige Städte“).
- **EU Green Bond Standard (2024):** rechtlich verbindlicher Rahmen für Zweckbindung, Nutzung und Reporting.
- **ESG-Ratings auf Emittentenebene:** Risikoprofil und ESG-Integration (nicht gleichzusetzen mit Wirkung).

IRIS+ und IMP kommen hier nur punktuell zum Tragen – vor allem dann, wenn einzelne Anleihen gezielt zur Finanzierung von Unternehmungen mit ex-ante definierter Wirkung eingesetzt werden (z. B. bei mission-driven Issuances).

Anleihen – insbesondere Green und Social Bonds – ermöglichen eine gezielte, risikoadjustierte Beimischung von Kapitalwirkung in stabilisierende Portfolioelemente. Ihre Rolle ist besonders dann relevant, wenn eine Stiftung:

- **Liquiditätsanforderungen** oder **Ausschüttungszyklen** berücksichtigen muss,
- auf **planbare Cashflows** angewiesen ist,
- und gleichzeitig über selektive Emittentenwahl Kapital bewusst platzieren will.

Staatsanleihen sind in diesem Kontext ein ambivalentes Element: Bei klarer SDG-Orientierung strategisch einsetzbar – bei traditionellen Emissionen jedoch potenziell kontraproduktiv zur Stiftungsethik. Corporate Bonds bieten im Vergleich deutlich flexiblere Wirkungszugänge – sind jedoch auch durch hohe Prüfungsintensität und potenzielle Intransparenz limitiert.

Noch tiefer greifend ist der Wirkungszugang, wenn Kapital nicht verliehen, sondern unternehmerisch mitgestaltet wird – wie im Fall von Private Equity.

Assetklasse: Private Equity

Private Equity stellt in vielerlei Hinsicht die konzentrierteste Form strategischer Kapitalallokation dar. Im Gegensatz zu börsennotierten Titeln oder Anleihen ermöglicht PE eine direkte Beteiligung an der unternehmerischen Wertschöpfung – in der Regel über langfristige Engagements in nicht börsennotierten Unternehmen. Die Wirkung entsteht dabei über strukturellen Einfluss: Kapitaleigner – häufig über Fondsstrukturen organisiert – verfügen über substanzielle Mitbestimmungsrechte, gestalten Governance, Strategie, Geschäftsmodell und operative Prozesse aktiv mit.

Im Kontext wirkungsorientierter Stiftungen ist Private Equity deshalb nicht bloss ein Renditetreiber, sondern kann – gezielt eingesetzt – zum zentralen Wirkungsträger im Portfolio werden. Das gilt insbesondere für Themen wie nachhaltige Versorgung, digitale Inklusion, Ressourceneffizienz oder soziale Innovation. Der Effekt ist dabei realwirtschaftlich, steuerbar und – im Idealfall – skalierbar.

Die Steuerungslogik im Private Equity basiert auf aktiver Auswahl, strukturierter Governance und langfristiger Bindung:

- **Fondsselektion mit klaren Wirkungskriterien:** Auswahl von PE-Fonds mit definierter Impact-Strategie, SDG-Zuordnung, messbarer Theory of Change oder „intentional impact“.
- **Direktbeteiligungen / Co-Investments:** gezielte Beteiligung an Unternehmen mit Transformationscharakter (z. B. HealthTech, Green Manufacturing, EduTech).
- **Wirkungsbasierte Auswahlprozesse** („Impact Due Diligence“): Analyse auf Basis von Geschäftsmodellresilienz, Stakeholderwirkung, Skalierungspotenzial.
- **Verankerung von Wirkung in KPIs und Exitstrategien:** Ex-ante Impact-Ziele (Output/Outcome), ex-post Performance-Indikatoren.
- **Governance-Sitze und Veto-Rechte:** direkte Mitsprache in strategischen Fragen, z. B. bei ESG-Initiativen, Wachstumsentscheidungen oder Exitformaten.
- **Aufbau institutioneller Partnerschaften mit Wirkungsträgern:** z. B. Co-Invest mit Stiftungen, öffentlichen Fonds, Entwicklungsfinanzierern (DFIs).

Die intensive Wirkungsmacht von Private Equity bringt spezifische Herausforderungen mit sich:

- **Wirkungs- vs. Renditeziele:** PE verlangt klare Priorisierung und Governance, da die Erwartung starker IRR-Kennzahlen potenziell im Konflikt mit längerfristigen gesellschaftlichen Zielen steht.
- **Illiquidität und Kapitaleinsatzdauer:** Typischerweise 8–12 Jahre Kapitalbindung – begrenzte Flexibilität für Stiftungen mit hoher Ausschüttungsfrequenz.
- **Komplexität in Due Diligence und Wirkungsmonitoring:** Hohe Anforderungen an internes Know-how oder externe Impact Advisors.
- **Wirkung nur bei echter Mitgestaltung:** „Impact Washing“ durch Label-Fonds ohne Governance-Innovation oder tiefer Wirkungseinbettung ist weit verbreitet.
- **Exit-Risiken:** Die Frage „an wen wird verkauft?“ kann die langfristige Wirkung substanziell untergraben (z. B. Reprivatisierung in konventionelle Hände).

Private Equity ist eine der wenigen Anlageklassen, für die **alle zentralen Impact-Frameworks direkt anwendbar** sind – teils sogar explizit dafür entwickelt wurden:

- **IMP – Impact Management Project:** Idealtypische Anwendung über die fünf Dimensionen: Was, Wer, Wie viel, Beitrag, Risiko.
- **IRIS+ (GIIN):** Operationalisierung durch standardisierte Metriken – oft fonds- und unternehmensspezifisch kombinierbar.
- **GIIRS-Ratings:** optionales ESG-/Impact-Zertifizierungsverfahren für PE-Portfolios.
- **SDG Impact Standards for PE:** Rahmenwerk für Fondsmanager zur Integration und Offenlegung von SDG-orientierten Wirkungspfaden.
- **B Corp Frameworks:** Anwendung in Beteiligungen mit zertifizierungsfähigen Geschäftsmodellen.

Diese Systeme ermöglichen nicht nur Wirkungssteuerung und -messung, sondern auch **Vergleichbarkeit, Monitoring und Governance-Nachweis** gegenüber Stiftungsorganen.

Private Equity eignet sich – trotz Illiquidität und Eintrittshürden – für Stiftungen mit:

- **hohem Wirkungsethos** und **strategischer Allokationsreichweite**,
- **langfristiger Kapitalbindungsperspektive**,
- **Partnern mit PE-Expertise oder fundiertem Zugang zu Qualitätsfonds**.

Die Rolle im Portfolio ist **transformativ**: PE kann gezielt zur Hebelung von Wirkungskapital eingesetzt werden – insbesondere in Kombination mit Themenfonds, Blended Finance oder Engagement-orientierter Exitsteuerung. Seine Skalierungsfähigkeit macht es dabei besonders relevant für Institutionen, die Wirkung systemisch vergrößern wollen.

Ergänzt wird dieser Ansatz durch zwei weitere Anlageformen, die gezielte Wirkung durch unternehmerische Finanzierung ermöglichen: Private Debt und Venture Capital.

Assetklasse: Private Debt & Venture Capital

Private Debt und Venture Capital ermöglichen die gezielte Finanzierung nicht börsennotierter Unternehmen – entweder in frühen, kapitalintensiven Phasen (Venture) oder zur Liquiditäts-, Wachstums- oder Restrukturierungsfinanzierung (Private Debt). Anders als bei börsennotierten Titeln sind diese Kapitalströme direkt wirkungsrelevant: Sie schaffen Handlungsspielräume, ermöglichen Innovation, stabilisieren Organisationen oder verbessern Zugang zu Märkten, Technologien oder Dienstleistungen.

- **Private Debt** ist dabei eine Form zweckgebundener, strukturierter Fremdkapitalvergabe, häufig verbunden mit Auflagen, Covenants oder sozialen Kriterien.
- **Venture Capital** zielt auf Early-Stage-Unternehmen mit hohem Skalierungs- und Innovationspotenzial, deren gesellschaftlicher Beitrag oft auf systemischer Veränderung beruht – z. B. durch technologische Disruption, Inklusionslösungen oder neue Verteilungsmodelle.

In beiden Fällen entsteht Wirkung nicht nur durch das „Ob“ der Finanzierung, sondern vor allem durch das „Wie“: In welchen Sektoren? Mit welchen Auflagen? Und mit welchem Governance-Einfluss?

Private Debt

- **Zweckbindung durch Kreditverträge:** Finanzierung klar definierter Wirkungsziele (z. B. Bildungsinfrastruktur, Sozialunternehmen, Gender-Lending).
- **Covenants und ESG-Klauseln:** Bedingungen für Mittelverwendung, Impact-KPIs oder soziale Standards.
- **Impact-linked Lending:** Zinsanpassungen oder Rückzahlungsbedingungen an Wirkungsindikatoren gekoppelt (ähnlich wie bei Sustainability-linked Bonds).
- **Monitoring und Wirkungsberichtspflichten:** Teil der Vertragsstruktur.
- **Möglichkeit zur lokalen, regionalen oder sektoralen Fokussierung** (z. B. KMU in Schwellenländern, integrative Landwirtschaft, Health Finance).

Venture Capital

- **Selektion von Startups mit skalierbarem Wirkungspotenzial:** z. B. ClimateTech, HealthTech, EduTech, FinTech for Inclusion.
- **Frühe Einbindung in Governance:** Board-Sitze, strategische Begleitung, Einfluss auf Skalierungsrichtung und Exitstruktur.
- **Partizipation an technologischem Wandel:** z. B. durch digitale Plattformlösungen, Open Access-Innovationen oder Markttransparenz-Tools.
- **Impact-Fonds mit thematischer Zielsetzung:** z. B. Women-led Ventures, Inclusive Finance, Circular Economy.

Beide Instrumente sind wirkungsstark – aber nicht risikofrei:

- **Hohes Ausfallrisiko (besonders bei Venture Capital):** Wirkung kann bei Scheitern des Unternehmens vollständig verpuffen.
- **Wirkungsversprechen vs. Realität:** Frühphasenfinanzierung leidet oft an Prognoseunsicherheit.
- **Governance-Lücken bei Kreditverträgen:** Private Debt wirkt nur dann, wenn Kreditgeber bereit sind, Wirkung systematisch zu verhandeln und zu überprüfen.

- **Exit-Zielkonflikte bei Venture:** Verkauf an konventionelle Akteure kann ursprüngliche Wirkung neutralisieren.
- **Komplexität und Due Diligence-Aufwand:** Hoher Bedarf an spezialisiertem Impact-Know-how (z. B. Sektorverständnis, Wirkungsmessung, Risikoanalyse).

Sowohl Private Debt als auch Venture Capital profitieren von einer wachsenden Infrastruktur zur Wirkungsmessung und -steuerung:

- **IRIS+:** eignet sich gut für Output-/Outcome-Indikatoren, z. B. Anzahl erreichter Zielgruppen, CO₂-Einsparungen, Zugang zu Produkten.
- **IMP (Impact Management Project):** besonders für Venture Capital relevant zur Analyse von Wirkungstiefe, Skalierbarkeit und zusätzlichem Beitrag.
- **SDG Mapping:** sowohl auf Unternehmensebene (z. B. Startup-Zielsetzung) als auch auf Projektebene (z. B. Kreditverwendungszweck).
- **Blended Finance Standards** (z. B. OECD, Convergence): bei Mischformen aus Stiftungskapital und öffentlicher Finanzierung.
- **Impact-linked Finance (Roots of Impact, SII):** regulatorische und methodische Ansätze zur Verknüpfung von Finanzierungsbedingungen mit Impact-Ergebnissen.

Private Debt und Venture Capital übernehmen im Portfolio komplementäre Funktionen:

- **Private Debt** ist geeignet für Institutionen, die **mittel- bis langfristige Kapitalwirkung mit definierten Rückflüssen** kombinieren wollen – oft als **strukturierte Beimischung**, z. B. über Mikrofinanz, KMU-Fonds oder soziale Infrastrukturprojekte.
- **Venture Capital** hingegen ist **hoch riskant, aber systemisch transformativ** – ideal für Stiftungen mit visionärem Mandat, thematischer Fokussierung und Risikobereitschaft. Besonders in Kombination mit Lernstrukturen, Inkubatoren oder Early-Exit-Strategien kann hier Wirkung maximal entfaltet werden.

Beide Formen erlauben die Gestaltung einer aktiven Wirkungstiefe, insbesondere dort, wo Public Markets nicht zugänglich oder zu träge sind. In einem professionell gesteuerten Stiftungsportfolio dienen sie als Wirkungsanker jenseits der klassischen Allokationslogik – vorausgesetzt, Expertise, Partnernetzwerk und internes Mandat stimmen.

Neben unternehmerischer Finanzierung bietet insbesondere der Bereich Immobilien eine wirkmächtige Möglichkeit, Kapital physisch in gesellschaftliche Räume zu übersetzen.

Assetklasse: Immobilien

Immobilienanlagen eröffnen institutionellen Investoren wie Stiftungen die Möglichkeit, konkrete gesellschaftliche Räume mitzugestalten – sei es durch eigene Projekte oder durch die Beteiligung an Immobilienfonds. In beiden Fällen wirkt Kapital direkt auf gebaute Umwelt und Nutzungspotenziale – jedoch mit unterschiedlicher Tiefe und Steuerbarkeit.

- **Direktinvestitionen** ermöglichen die unmittelbare Verbindung zwischen Kapital, Planung, Bau und Betrieb. Sie erlauben es, Wirkung ganzheitlich zu gestalten – sozial, ökologisch und kulturell.
- **Immobilienfonds** – insbesondere offene oder semi-direkte Vehikel – bieten Zugang zu sektoraler Diversifikation, sind aber häufig standardisiert, zentralisiert gesteuert und auf Risikostreuung fokussiert. Die Wirkungsmacht ist hier primär indirekt, es sei denn, der Fonds verfolgt eine explizit nachhaltige oder wirkungsorientierte Strategie.

Beide Formen operieren in einem engen Raum zwischen Marktlogik, Raumordnung und Gemeinwohlorientierung – und benötigen spezifische Wirkungskonzepte, um ihrem Potenzial gerecht zu werden.

Je nach Fondsstruktur und Anbietertyp variiert die Steuerungsfähigkeit von **Immobilienfonds** erheblich:

- **Nachhaltige Fondsstrategien:** gezielte Auswahl von Fonds mit ESG-/Impact-Mandat (z. B. sozialer Wohnraum, Bildungscampus, CO₂-neutrale Neubauten).
- **Zugang zu Fonds mit Themenfokus:** z. B. Green Buildings, sozialer Wohnbau, Health Real Estate, Bildung & Pflege.
- **Fonds-Governance (Limited Partnership/Segregated Mandates):** begrenzte Mitspracherechte; in Spezialfonds möglich über Anlegerbeirat oder Side Letters.
- **Reporting-Standards & Impact-Offenlegung:** GRESB, ESG-Kennzahlen, EU-Offenlegungsverordnung (SFDR), SDG-Bezug auf Projektebene.

- **Ausschlusskriterien und Best-in-Class-Prinzipien:** Definition von Mindeststandards bei Fondsanlage (z. B. Ausschluss nicht zertifizierter Gebäude, Mindestenergiestandards, Mietobergrenzen).

Die Wirkungstiefe hängt hier massgeblich von der strategischen Intentionalität des Fondsmanagements ab – sowie von der Bereitschaft, Wirkung nicht nur als Risikokomponente, sondern als Zielgrösse zu definieren.

Immobilien als Direkt-Investition hingegen bieten eine Vielzahl steuerbarer Wirkungachsen – vorausgesetzt, Planung, Eigentumsmodell und Bewirtschaftung werden ganzheitlich gedacht:

- **Standortwahl und Gebietsentwicklung:** gezielte Investitionen in benachteiligte Quartiere, ländliche Räume, strukturschwache Regionen.
- **Bauweise & Materialwahl:** ökologische Baustandards (z. B. Minergie, Cradle-to-Cradle, Holzbau), Rückbaubarkeit, CO₂-Bilanzen inklusive graue Energie,.
- **Nutzungsart und -mischung:** Integration sozialer Funktionen (z. B. betreutes Wohnen, Bildungseinrichtungen), inklusive Gewerbestrukturen.
- **Zugang & Preisgestaltung:** sozialverträgliche Mieten, Quotenmodelle, Genossenschaftsmodelle, Cross-Subsidisierung.
- **Energie- und Betriebskonzept:** Nutzung erneuerbarer Energien, Betriebsneutralität, Smart-Building-Technologien.
- **Governance durch Eigentumsstruktur:** Eigenbetrieb, Treuhandmodelle, Public-Private-Civic Partnerships, Stiftungseigentum.

Besonderes Gewicht erhält die Steuerung **über Lebenszyklen:** Von der Planung bis zum Rückbau entscheidet sich, ob Immobilien langfristig wirksam, resilient und gemeinwohlorientiert bleiben.

Risiken, Zielkonflikte und Wirkungsgrenzen - So gross das Wirkungspotenzial – so komplex die Herausforderungen:

- **Kapitalintensität und geringe Liquidität:** Immobilien binden langfristig hohe Mittel; Transaktionskosten und Flexibilitätsverlust sind erheblich.

- **Langsame Umsetzungshorizonte:** Wirkung entsteht verzögert, oft erst Jahre nach Projektstart.
- **Zielkonflikte zwischen Nutzung und Ertrag:** Marktlogik (z. B. in Ballungsräumen) kann sozialverträgliche Konzepte erschweren.
- **Regulatorische Einschränkungen und Bauvorschriften:** können nachhaltige Konzepte blockieren oder verteuern.
- **Rebound-Effekte durch Aufwertung:** soziale Verdrängung durch Infrastrukturverbesserung („Green Gentrification“).

Wirkung entsteht bei Immobilien nicht automatisch durch Bau, sondern durch ganzheitliches Wirkungsdesign – im Zusammenspiel von Raum, Struktur, Nutzung und Governance.

Spezifisch für Immobilienfonds gilt:

- **Begrenzte Einflussmöglichkeiten:** standardisierte Fondsstrukturen lassen oft keine direkte Wirkungsgestaltung zu.
- **Unklare Wirkungstransparenz:** viele ESG-Fonds nutzen generische Kriterien ohne tiefgreifendes Impact Reporting.
- **Trägheit institutioneller Fondslandschaften:** Wandel zu echten Impact-Fonds erfolgt langsam; viele Anbieter reagieren auf regulatorischen Druck anstatt auf Wirkungsethos.
- **Scheintransparenz durch Ratings:** ESG-Scores auf Portfolioebene geben oft keinen Aufschluss über reale soziale Effekte oder tatsächliche Zielgruppenerreichung.

Im Immobilienbereich ist die Wirkungsmessung oft fragmentiert – jedoch im Aufbau:

- **GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark):** wichtigstes ESG-Benchmarking für institutionelle Immobilieninvestoren.
- **DGNB, LEED, BREEAM:** Nachhaltigkeitszertifikate mit Umwelt-, Sozial- und Standortkriterien.
- **SDG-Mapping auf Projektebene:** v. a. SDG 11 (nachhaltige Städte), SDG 7 (Energie), SDG 3 (Gesundheit), SDG 10 (Ungleichheit).

- **Social Impact KPIs:** z. B. Anzahl geförderter Wohnungen, Barrierefreiheit, Nutzungsstunden sozialer Infrastruktur.
- **Stadtentwicklungsleitbilder:** z. B. „15-Minuten-Stadt“, „inklusive Quartiersentwicklung“, „Stadt der kurzen Wege“ als normativer Bezugsrahmen.

IRIS+ ist punktuell nutzbar (z. B. zur Indikatorisierung von Zugang, Infrastruktur, Energieleistung), jedoch nicht als führendes Steuerungstool etabliert.

Bei Immobilienfonds sind noch erwähnenswert das GRESB Real Estate Assessment: global führendes Benchmark für ESG-Performance von Immobilienfonds – zunehmend auch mit „Impact Add-on“, die SFDR (EU-Verordnung): Pflicht zur Klassifizierung nach Artikel 6 / 8 / 9 – ermöglicht Anlegern bessere Wirkungseinordnung sowie die ICMA Principles (bei Green Real Estate Bonds): bei Fondsfinanzierung über Zweckanleihen anwendbar.

Immobilien erfüllen im Stiftungsportfolio mehrere strategische Funktionen gleichzeitig:

- **Stabilisierung:** planbare Cashflows über Mieteinnahmen, Inflationsschutz, reale Substanz.
- **Verantwortungsarchitektur:** Sichtbarmachung der Stiftungshaltung im öffentlichen Raum.
- **Langfristwirkung:** besonders geeignet für generationsübergreifende Zielstellungen (z. B. Bildung, Inklusion, Gesundheitsversorgung).
- **Verbindung von Wirkung und Identität:** Immobilienprojekte können zur institutionellen Visitenkarte der Stiftung werden – als Ausdruck ihrer Mission im physischen Raum.

Immobilienfonds ermöglichen dabei:

- **Diversifikation und Professionalität:** Zugang zu Märkten und Assetklassen, die direkt schwer steuerbar wären.
- **Wirkungsbeimischung über ESG-Fonds:** insbesondere bei Spezialfonds oder Mandaten mit klarer Wirkungsstrategie.
- **Limitierte Wirkungstiefe bei Standardfonds:** Gefahr der Verwässerung ohne gezielte Fondsselektion.

- Doch auch dort, wo Kapital scheinbar „ruht“, entfaltet es Wirkung – etwa in Form liquider Mittel, deren Strukturierung oft unterschätzt wird.

Assetklasse: Liquidität

Liquidität im Portfoliokontext bezeichnet Vermögenswerte mit hoher Verfügbarkeit, geringem Risiko und sofortigem Zugriff – etwa Tagesgeld, Festgeld, Sichteinlagen oder kurzfristige Geldmarktinstrumente. Diese Mittel sind notwendig für operative Flexibilität, Ausschüttungen und Rebalancing. Aus Sicht klassischer Wirkungsmessung gelten sie als „neutrale“ Position – ohne Realwirtschaftsbezug, ohne Zielgruppenwirkung, ohne Allokationswirkung. Doch auch Kapital, das nicht investiert ist, wirkt – über seine Zwischenlagerung, Bankwahl, Systemeinbindung.

Denn: Jedes liquide Kapital ist de facto ein kurzfristiger Kredit an ein Finanzinstitut. Die Frage, wo und wie Liquidität geparkt wird, entscheidet darüber, ob Kapital in ethische Kreditvergabe, regenerative Landwirtschaft oder Waffenproduktion fließt – auch wenn die Stiftung diese Mittel kurzfristig nicht aktiv lenkt.

Auch wenn Liquidität per Definition keine Rendite- oder Wirkungstreiberin ist, eröffnen sich folgende wirkungsrelevante Steuerungspotenziale:

- **Bankenauswahl:** gezielte Vergabe liquider Mittel an Banken mit ethischem Geschäftsmodell (z. B. nachhaltige Geschäftsbanken, Sozialbanken, Mikrofinanzinstitute mit Einlagengeschäft).
- **Negativlisten für Banken:** Ausschluss von Instituten mit Beteiligung an fossilen Projekten, Waffen, autoritären Regimen.
- **Offenlegungspflichten der Banken:** gezielte Auswahl von Instituten mit glaubwürdiger ESG-/Impact-Transparenz.
- **Zinspolitik mit Wirkungskomponente:** Anlageprodukte mit projektgebundener Verzinsung (z. B. Impact-Sparkonten, soziale Festgelder).
- **Liquiditätsnutzung in Zwischenphasen:** z. B. Parkierung von Kapital in kurzfristigen nachhaltigen Geldmarktfonds mit Purpose-Bindung.

- **Vermeidung von systemkritischen Bankpartnern** („Too Big to Fail“), deren Geschäftsmodell systemisch destruktive Wirkung zeigt.

Selbst bei scheinbar passivem Kapital lassen sich durch bewusste Strukturierung wirkungsorientierte Positionierungen erzielen – sei es direkt (über Einlageform) oder indirekt (über Bankensystemwahl).

Liquiditätsanlagen stehen strukturell in einem **Spannungsfeld zwischen Sicherheit, Verfügbarkeit und Ethik:**

- **Begrenzter Wirkungsraum durch Kurzfristigkeit:** Kapitalbindung oft nur Tage bis Monate – wirkungsorientierte Kreditvergabe durch Banken schwer nachvollziehbar.
- **Fehlende Transparenz der Bankbilanzen:** kaum Einblick in Mittelverwendung; ESG-Ratings oft unzureichend.
- **Zinssensitivität vs. Wirkung:** nachhaltige Banken zahlen tendenziell geringere Zinsen – Zielkonflikt zwischen Wirkung und Liquiditätsmanagement.
- **Rechtliche Einschränkungen:** je nach Stiftungsaufsicht oder Vermögensverordnung kann Bankauswahl beschränkt sein (z. B. nur inländische Banken, Bonitätspflicht).
- **Begrenzte Produkte am Markt:** ethisch positionierte Liquiditätsprodukte (z. B. grüne Festgelder, soziale Tagesgelder) sind Nischenangebote mit geringer Verfügbarkeit.

Liquidität fällt **systemisch ausserhalb der klassischen Impact-Rahmenwerke**. IRIS+, IMP oder SDG-Standards sind auf direkte Investitionen, messbare Outputs oder intendierte Wirkung ausgerichtet – kurzfristige Einlagen entziehen sich dieser Logik. Dennoch existieren Ansatzpunkte:

- **Nachhaltigkeits-Ratings von Banken** (z. B. ISS ESG, MSCI, Morningstar Sustainalytics): ermöglichen qualitative Vorauswahl.
- **SDG Mapping auf Bankebene:** punktuell für Banken mit ausgewiesener Nachhaltigkeitsagenda (z. B. SDG 8 „menschenwürdige Arbeit“, SDG 9 „Infrastruktur“, SDG 10 „Ungleichheit“).
- **Eigene Governance-Leitlinien der Stiftung:** Festlegung von Ausschlusskriterien, Positivlisten, Verhaltenscodices bei Liquiditätsparken.

Liquidität verlangt also keine Wirkungsnachweise, wohl aber verantwortliche Governance.

Liquidität ist im wirkungsorientierten Portfolio kein Wirkungsträger, aber ein Haltungselement. Ihre Rolle:

- **Operative Sicherung** (Ausschüttungen, Rebalancing),
- **Risikopuffer** für volatile Marktphasen,
- **temporärer Verzicht auf Wirkung zugunsten strategischer Flexibilität,**
- **moralisches Bekenntnis zu bankethischer Verantwortung.**

Wer wirkungsorientiert investieren will, darf auch in der Liquidität nicht gleichgültig agieren. Die Wahl der Bank ist nicht nur eine Sicherheitsfrage, sondern Ausdruck institutioneller Haltung – selbst dort, wo Kapital „ruht“.

Strategische Steuerungsinstrumente: Wirkung entsteht durch die gezielte Steuerung von Kapitalformen im Zusammenspiel – entlang institutioneller Ziele, Governance-Strukturen und operativer Prozesse.

- **Allokationsarchitektur:**
Definition quantitativer Quoten entlang Wirkungsklassen, SDGs oder Zielgruppen
(z. B. 25 % Impact, 50 % ESG-integriert, 25 % Liquidität)
Abbildung dieser Struktur in der Vermögensstrategie und im Anlageprofil
- **Mandatsgestaltung und Dialog mit Asset Management:**
Verankerung von Wirkungszielen in Ausschreibungen und Verträgen
Offenlegungspflichten (z. B. ESG-Scores, SDG-Beiträge, Wirkpfade)
Strategischer Dialog (Voting-Guidelines, Engagementvereinbarungen)
- **Portfoliowirkungsanalyse:**
Nutzung von KPIs, SDG-Mapping, qualitativen Indikatoren
Aggregation über Wirkungsdashboards oder thematische Ampelsysteme
Anbindung an die Impact Matrix und das Wirkungsmesssystem
- **Thematische Wirkungscluster:**
Bündelung von Investments entlang strategischer Wirkungsfelder
Erleichtert Evaluation, Kommunikation und strategisches Lernen

Governance und institutionelle Verankerung: Damit diese Steuerungsinstrumente ihre volle Wirkung entfalten, müssen sie in den institutionellen Kontext der Stiftung eingebettet sein – strukturell, personell und prozessual.

- Festlegung der strategischen Wirkungsvorgaben durch Stiftungsorgane
- Implementierung in Investmentrichtlinien, Scorecards und Gremienpraxis
- Rückbindung an die Gesamtstrategie und regelmässige Wirkungsreview-Zyklen
- Integration in Berichtswesen und Kommunikation (z. B. Jahresbericht, SDG-Report)

Diese Verankerung schliesst den Kreis zurück zur übergeordneten Wirkungssystematik der Stiftung und bindet die Portfoliosteuerung an den Gesamtansatz an.

Anschluss an den Wirkungspfad: Die Portfoliosteuerung ist nicht isoliert zu verstehen, sondern systematisch rückgebunden:

- **Wertekatalog:** Bestimmt Ausschlüsse und Fokusbereiche
- **Zielgruppenanalyse:** Schärft Wirkungsperspektiven
- **Materialitätsanalyse:** Priorisiert Themen und Sektoren
- **Impact Matrix:** Übersetzt Allokation in Wirkungslogik
- **Wirkungsmessung:** Überprüft und reflektiert Wirkung systematisch

Zusammengenommen entsteht so ein steuerbares, auswirkungsorientiertes System institutioneller Kapitalführung, das die normative Grundlage operationalisiert und konkret umsetzbar macht.

Governance kapitalbasierter Wirkung

Mit der Governance kapitalbasierter Wirkung schliesst sich der Wirkungspfad einer Stiftung auf institutioneller Ebene. Nach Wertekatalog, Zielgruppenanalyse, Materialitätsanalyse, Wirkungsmessung und Portfoliosteuerung stellt sich eine zentrale Frage: **Wie lässt sich Wirkung nicht nur beabsichtigen, sondern dauerhaft in Struktur, Entscheidung und Verantwortung institutionell absichern?**

Governance ist in diesem Kontext weit mehr als ein Kontrollmechanismus. Sie bildet den Gestaltungsrahmen für Wirkung – verbindet normative Orientierung mit strategischer Steuerungsfähigkeit und verankert Wirkung dort, wo sie langfristig getragen werden muss: in Gremien, Rollen und Entscheidungsprozessen.

Traditionell richtete sich stiftungsrechtliche Governance auf Kapitalerhalt, Zweckbindung und Risikosteuerung. Im Kontext wirkungsorientierter Kapitalarbeit erweitert sich diese Perspektive grundlegend: Governance wird zum verbindenden Element zwischen Förderstrategie und Kapitalanlage – zwischen Wirkungsvorstellung und Umsetzungskraft. Dabei geht es nicht um eine Abkehr vom Swiss Foundation Code, sondern um dessen strategische Weiterentwicklung. Die Grundsätze zu Wirksamkeit, Unabhängigkeit und Transparenz bleiben tragende Leitplanken – werden aber ergänzt um eine Wirkungsperspektive, die explizit in die Steuerungslogik der Stiftung eingebettet wird.

Im Rahmen einer wirkungsorientierten Architektur erfüllt Governance **drei zentrale Funktionen**: Sie sorgt erstens für **Integration**, indem sie sicherstellt, dass Wirkung anstatt punktuell, systematisch entlang der Förder- und Kapitallogik verfolgt wird. Zweitens schafft sie **Verbindlichkeit**, indem sie Wirkung von der Ebene guter Absichten zu einer überprüfbaren, strategisch verankerten Kategorie anhebt. Und drittens ermöglicht sie **Lernfähigkeit**, indem sie institutionelle Räume für Reflexion, Feedback und Weiterentwicklung eröffnet – Wirkung wird als kontinuierlicher Entwicklungspfad verstanden, nicht als statisches Ergebnis.

Instrumente wie Wirkungslogik, Entscheidungs- und Eskalationsmatrix, Wirkungsausschüsse oder Berichtssysteme lassen sich ohne eine tragfähige Governance-Struktur nicht wirksam einsetzen. Wirkung braucht Ordnung – und diese Ordnung braucht ein System zur

Koordination, Priorisierung und Rechenschaft. Wie eine solche Governance konkret ausgestaltet werden kann – mit klaren Rollen, Entscheidungswegen und institutionellen Kompetenzen – wird im folgenden Kapitel vertieft dargestellt.

Die **Prinzipien wirkungsorientierter Governance** – von der strategischen Anbindung über Rollen- und Prozessgestaltung bis hin zur Wirkungskommunikation – finden sich ausführlich im Kapitel „*Wirkungsverantwortung*“. Dort werden auch die Bezüge zum Swiss Foundation Code sowie die Verknüpfungen zur operativen Steuerung – etwa durch Instrumente aus dem Werkzeugkasten – systematisch entfaltet und kontextualisiert.

WIRKUNGS- VERANTWORTUNG

Wirkung ernst nehmen heisst, Zielkonflikte führen – nicht umgehen.

„Effective philanthropy requires a level of courage — to take risks, to be bold, to face the truth..“
— **Darren Walker, *Philanthropy and Inequality*, The Ford Foundation**

Die nachfolgenden Ausführungen zur **wirkungsorientierten Governance** verstehen sich als Ergänzung und Weiterführung bestehender Standards – insbesondere des **Swiss Foundation Code 2021**. Der Swiss Foundation Code hat sich als tragfähiger Orientierungsrahmen für gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz etabliert und bildet auch in diesem Buch eine zentrale Referenz. Ziel dieses Kapitels ist es, jene Empfehlungen des Codes, die Governance betreffen, im Lichte strategischer Wirkungsperspektiven zu vertiefen – mit besonderem Fokus auf die Verbindung von Kapitalverantwortung, Führungsstruktur und gesellschaftlichem Auftrag. Dabei geht es nicht um eine Ablösung, sondern um eine systematische Konkretisierung und Weiterentwicklung für wirkungsorientierte Stiftungspraxis im 21. Jahrhundert.

Lange Zeit wurde Governance vorwiegend als rechtliches Sicherungsinstrument verstanden: als Kontrollsystem zur Wahrung von Zweckbindung, Kapitalerhalt und Risikobegrenzung. In dieser Logik war Governance primär reaktiv, bewahrend und regelbasiert – ein Wächtermodell, das Missbrauch verhindern und Ordnung wahren sollte. Diese Funktionen bleiben weiterhin wichtig, greifen jedoch zu kurz, wenn Stiftungen Wirkung aktiv gestalten wollen, über Absicherung hinaus.

Mit dem Fokus auf kapitalbasierte Wirkung verändert sich auch die Rolle der Governance: Sie entwickelt sich zu einem proaktiven Gestaltungssystem, das Verantwortung institutionell verankert und Wirkung systematisch absichert. Governance entscheidet darüber, ob Wirkung nachhaltig getragen oder im operativen Alltag versickert. Sie schafft die Voraussetzungen dafür, dass Kapital strategisch, kohärent und zweckgerichtet eingesetzt werden kann.

Damit entsteht ein erweitertes Verständnis von Führungsverantwortung. Governance bedeutet mehr als Kontrolle – sie wird zur Ermöglichungsarchitektur, die normative Orientierung, strategische Steuerung und institutionelle Verbindlichkeit in Einklang bringt. Wirkung braucht Struktur – und diese Struktur wird nicht dem Zufall überlassen, sie entsteht durch klare Regeln, konsistente Prozesse und transparente Rollenverteilung.

Eine **wirkungsorientierte Governance baut auf drei Grunddimensionen** auf, die sich gegenseitig verstärken:

- **Strategische Klarheit** bedeutet, Wirkung explizit als Steuerungsgrösse zu integrieren – gleichrangig neben Rendite und Risiko. Zielkonflikte müssen frühzeitig erkannt, normative Leitplanken definiert und in Anlagerichtlinien, Förderstrategien und Wirkungszielen konkretisiert werden.
- **Institutionelle Kompetenz** beschreibt die Fähigkeit, Wirkung fundiert zu beurteilen und professionell zu steuern. Diese entsteht durch kontinuierliche Entwicklung – im Stiftungsrat, in operativen Funktionen, durch externe Beratung oder partizipative Formate.
- **Prozessuale Konsistenz** stellt sicher, dass Entscheidungen nicht situativ getroffen, sondern systematisch vorbereitet und nachvollziehbar begründet werden. Dazu gehören definierte Entscheidungsprozesse, Eskalationspfade, Wirkungsausschüsse sowie die Integration von Wirkung in Strategie- und Steuerungszyklen.

Diese drei Dimensionen bilden das Fundament wirkungsorientierter Steuerung. Sie ermöglichen es, Verantwortung zu benennen und institutionell abzusichern – dadurch Wirkung langfristig tragfähig umzusetzen.

Damit Wirkung konkret entstehen kann, braucht es klare Zuständigkeiten. Governance verlangt eine Rollenzuordnung, die strategische Steuerung, operative Umsetzung und fachliche Perspektive miteinander verbindet. Der Stiftungsrat übernimmt dabei eine zentrale Rolle: Er trägt neben der Aufsichtspflicht, insbesondere die strategische Verantwortung für die Wirkungsrichtung der Stiftung. Diese umfasst die Definition von Wirkungsschwerpunkten, den Umgang mit Zielkonflikten und die Formulierung realistischer Zielsetzungen für Kapital und Förderung.

Auf operativer Ebene braucht es ergänzende Rollen – beispielsweise eine Wirkungslotsin oder einen Wirkungslotsen –, die koordinierend wirken, Wissen bündeln und Entscheidungsprozesse vorbereiten. Wirkungskreise oder Steuerungsausschüsse können die strategische Auseinandersetzung unterstützen. Entscheidend ist, dass Verantwortung sichtbar, verbindlich und mit Ressourcen ausgestattet ist.

Externe Expertise – etwa durch Fachbeiräte oder Evaluationen – kann dabei punktuell hilfreich sein. Sie ersetzt jedoch keine klar verankerte interne Verantwortungsstruktur.

Wirkung muss anschlussfähig bleiben – das heisst: verstanden, verhandelt und gestaltet werden.

Besonders sensibel ist die Schnittstelle zwischen Förder- und Anlagestrategie. Ihre organisatorische Trennung birgt das Risiko der Fragmentierung. Eine wirkungsorientierte Governance stellt sicher, dass beide Perspektiven entlang einer gemeinsamen Wirkungssystematik verbunden bleiben. Rollenklarheit ist dabei Voraussetzung für Kohärenz, Vertrauen und nachhaltige Wirksamkeit.

Eng damit verbunden ist die Frage der Entscheidungsarchitektur. Wirkung entfaltet sich nicht automatisch, sondern muss in konkreten Entscheidungssituationen bestehen. Zielkonflikte zwischen Wirkung, Risiko und Rendite sind Teil der Realität – sie erfordern Entscheidungsräume mit klaren Rollen, Zuständigkeiten und Eskalationspfaden. Governance beantwortet die Frage: Wer entscheidet was, auf welcher Grundlage und mit welchen Folgen?

Beispielhafte Instrumente sind wirkungsorientierte Entscheidungsvorlagen bei Investitionen, Rückkopplungsschleifen zwischen Gremien oder strukturierte Verfahren im Portfoliomanagement. Verantwortung wird nicht nur verteilt, sie wird auch definiert – inklusive der Konsequenzen normativ begründeter Entscheidungen, etwa bei Ausschlüssen oder aktiver Einflussnahme.

Zugleich ist Transparenz essenziell: Entscheidungen müssen nachvollziehbar, dokumentiert und strategisch rückgebunden sein. Governance schützt so vor Beliebigkeit und Überforderung – und schafft Legitimität nach innen wie aussen.

Schliesslich gehört zur wirkungsorientierten Governance auch, Wirkung sichtbar zu machen. Dies geschieht über das Berichtswesen hinaus, durch strukturierte Reflexion und gemeinsames Lernen. Wirkungskommunikation wird als integraler Bestandteil der Führungsaufgabe verstanden – sie stärkt Rechenschaft, Vertrauen und institutionelle Weiterentwicklung.

Wirkungsberichte, Wirkungsreviews und partizipative Lernformate ermöglichen Rückbindung an Ziele, Transparenz über Ergebnisse und Weiterentwicklung von Strategien. Governance verankert diese Prozesse – nicht als Pflichtübung, sondern als Ausdruck einer aktiven, lernenden und verantwortungsvollen Stiftungsführung.

Diese Form der Governance entsteht nicht im luftleeren Raum. Sie knüpft an bestehende Standards, Leitlinien und bewährte Praktiken an – insbesondere an den **Swiss Foundation Code**, der sich als verlässlicher Orientierungsrahmen für gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz bewährt hat. Eine wirkungsorientierte Perspektive entwickelt dabei die Empfehlungen des Codes gezielt weiter: Sie rückt die Verbindung von Kapitalverantwortung, Führungsstruktur und gesellschaftlichem Auftrag stärker in den Mittelpunkt – und macht Wirkung zur integralen Dimension guter Stiftungsführung.

So lässt sich etwa die **Empfehlung 4 zur strategischen Steuerung durch den Stiftungsrat** durch eine Wirkungsperspektive weiterentwickeln: Die zentrale Frage lautet nicht nur, ob eine Stiftung strategisch geführt wird, sondern ob Wirkung als gleichwertige Steuerungsdimension neben Risiko und Rendite verankert ist. Eine wirksam geführte Stiftung verbindet Kapitalsteuerung (**Empfehlungen 21 bis 27**) und Förderlogik (**Empfehlungen 16 bis 20**) zu einer konsistenten Gesamtarchitektur – und Governance schafft die strukturellen Voraussetzungen dafür.

Auch die **Zusammensetzung des Stiftungsrats (Empfehlung 6)** gewinnt an Bedeutung, wenn Wirkungskompetenz systematisch berücksichtigt wird. Diversität wird dann nicht allein als soziodemografisches Merkmal verstanden, sondern als Pluralität an Perspektiven, Erfahrungen und spezifischem Wirkungswissen. Wirkungsorientierte Governance fragt: Verfügt das Leitungsgremium über die Urteilskraft, gesellschaftliche Wirkung fachlich fundiert zu reflektieren und strategisch zu gestalten?

Die **Empfehlungen 13 (Geschäftsführung) und 14 (Revisionsstelle)** lassen sich im Sinne einer wirkungsbezogenen Governance-Logik weiterdenken: Governance entfaltet Wirkung dort, wo Zuständigkeiten explizit geregelt, Entscheidungsprozesse nachvollziehbar dokumentiert und Kontrollmechanismen nicht nur auf finanzielle Aspekte, sondern auch auf inhaltliche Wirkung ausgerichtet sind.

Auch die **Empfehlungen 9 (Funktion des Präsidenten), 11 (Umgang mit Interessenkonflikten) und 18 (Projektgewinnung)** erhalten durch die Wirkungsperspektive ein erweitertes Gewicht: Reflexionsprozesse, Feedbacksysteme und organisationale Lernzyklen werden zu tragenden Elementen wirksamer Führung. Governance wird zum Resonanzraum institutioneller Resilienz und Weiterentwicklung.

Schliesslich verändert sich auch die Bedeutung der **Empfehlung 12 zur Kommunikation**, wenn Wirkung als zentrales Element der Berichterstattung verstanden wird. Kommunikation wird nicht mehr primär als Erfüllung regulatorischer Transparenzpflichten gesehen, sondern als Ausdruck von Legitimität, Verantwortungsbewusstsein und Selbstvergewisserung.

Wirkungskommunikation im Jahresbericht, nachvollziehbare Darstellungen der Wirkungskette oder die transparente Auseinandersetzung mit Zielkonflikten sind Ausdruck einer Governance-Kultur, die auf Beziehung und Dialog setzt anstatt auf Rechtfertigung.

Wirkungsorientierte Governance steht somit im Einklang mit dem *Swiss Foundation Code*.

Sie geht über formale Regelkonformität hinaus und versteht sich als integrativer Steuerungsansatz. Indem sie Wirkung als zentrale Führungsdimension etabliert, macht sie deutlich, dass Verantwortung nicht allein in der Einhaltung von Standards liegt, sondern in der bewussten Entscheidung, Kapital und Organisation in den Dienst eines übergeordneten gesellschaftlichen Zwecks zu stellen. Der *Swiss Foundation Code* bildet hierfür einen dynamischen Referenzrahmen für zukunftsfähige und wirksame Stiftungspraxis.

Fazit: Wirkungsorientierte Governance ist keine technokratische Aufrüstung, kein administrativer Zusatz. Sie ist Ausdruck einer Haltung – und zugleich das strukturelle Rückgrat einer Stiftung, die Wirkung bewusst steuern will. Governance transformiert sich von einem Aufsichtsinstrument zu einer **Ermöglichungsarchitektur**: Sie schafft die Voraussetzungen dafür, dass Wirkung gedacht, entschieden, verantwortet und weiterentwickelt werden kann.

Dieser Wandel berührt alle Ebenen: die strategische Zielsetzung, die Gremienarbeit, die Kapitalsteuerung, die Förderlogik, die Kommunikation und das Lernen. Wirkung verlangt Orientierung – und Governance gibt ihr eine Form. Sie verbindet wertbasierte Ausrichtung mit operativer Verlässlichkeit. Sie macht Verantwortungen sichtbar, schafft Räume für Entscheidungen und sichert Rechenschaft über das eigene Handeln. Kurz: Sie verankert Wirkung nicht nur im Willen, sondern im System.

OEHRI-KOMPASS

Sieben Dimensionen. Ein Modell. Wirkung mit System.

„Strategy is a pattern in a stream of decisions.“

— **Henry Mintzberg, Patterns in Strategy Formation**

Der OEHRI-KOMPASS umfasst sieben zentrale Handlungsdimensionen wirkungsorientierter Kapitalverantwortung. Sie strukturieren den Prozess strategischer Wirkungsausrichtung von innen nach aussen – von der Klärung von Werten und Haltung über Zielgruppenfokus, thematische Relevanz und Wirkungsketten bis hin zur gezielten Kapitalallokation, systematischen Wirkungsmessung und verankerter Governance. Das Modell bildet damit eine integrierte Orientierungsstruktur für wirkungsorientiertes Entscheiden, Steuern und Lernen:

K – Klärung von Werten und Haltung (**Clarifying Values and Purpose**)

O – Orientierung an Zielgruppen (**Orientation to Target Groups**)

M – Materialität (**Materiality and Mission Alignment**)

P – Pfad der Wirkung (**Processes of Impact Generation**)

A – Allokation gezielt steuern (**Allocate Capital Strategically**)

S – Systematische Messung (**Systematic Impact Measurement**)

S – Struktur & Steuerung (**Structures for Governance & Steering**)

Das KOMPASS-Modell für wirkungsorientierte Kapitalverantwortung („OEHRI-KOMPASS“ / „OEHRI COMPASS Framework“) wurde von Oliver Oehri entwickelt. Es ist urheberrechtlich geschützt. Die Nutzung oder Weiterverwendung – ganz oder in Teilen – ist nur mit Quellenangabe gestattet. Weitere Hinweise finden sich im Impressum sowie ergänzende Informationen zur methodischen Einordnung und konzeptionellen Herleitung des Modells im Anhang dieses Buches.

Ein strategisches Orientierungsmodell für wirkungsorientierte Kapitalverantwortung

Das vorliegende Buch zeichnet eine konsequente Entwicklung nach – vom klassischen Verständnis der Stiftung als Förderinstitution hin zu einer ganzheitlichen, strategisch fundierten Kapitalverantwortung. Dieser Wandel entfaltet sich entlang **fünf zentraler Gestaltungsdimensionen**:

- **Struktureller Wandel:** Die Trennung zwischen Kapitalanlage und Fördertätigkeit verliert an Bedeutung. Kapital wird zur strategischen Ressource institutioneller Wirkung – im Spannungsfeld ökonomischer, regulatorischer und ethischer Anforderungen. Wirkung beginnt bei der Allokation, nicht erst bei der Mittelverwendung.
- **ESG & Kapitalsteuerung:** ESG markiert den Einstieg in verantwortungsvolle Vermögensführung – aber reicht für echte Wirkung nicht aus. Wirkung entsteht dort, wo ESG-Kriterien in Zielsysteme, Anlagerichtlinien und Portfoliosteuerung überführt werden. Wirkung verlangt neben Transparenz auch strategische Zielorientierung, systemische Steuerungslogik und institutionelle Kohärenz.
- **Impact Investing:** Wirkung wird zum expliziten Ziel von Kapitalverwendung. Ob über thematische Anleihen, soziale Infrastrukturen oder Entwicklungsfonds – entscheidend ist, dass Wirkung intentional, messbar und zusätzlich ist. Wirkungsmessung, Portfolioarchitektur und Governance müssen dabei ineinandergreifen.
- **Wirkungsarchitektur:** Wirkung entsteht nicht zufällig, sondern durch strukturierte Prozesse – von der Zielgruppen- und Materialitätsanalyse über Wirkungsmodelle bis hin zu systematischer Messung. Die Wirkungsperspektive durchdringt Strategie, Prozesse, Mandate und Organisationslogik. Institutionelle Wirkung ist das Ergebnis einer klaren Strategie.
- **Wirkungsverantwortung:** Wirkung braucht Verbindlichkeit. Governance wird zur Ermöglichungsarchitektur, Kapitalverantwortung zur Führungsaufgabe. Der Stiftungsrat agiert nicht nur kontrollierend, sondern gestaltend – mit klaren Rollen, kohärenten Entscheidungswegen, strategischer Mandatsvergabe und lernfähigen Systemen. Wirkung wird strukturell verankert.

Diese fünf Gestaltungsdimensionen verdeutlichen: Wirkungsorientierte Kapitalführung ist eine institutionelle Querschnittsaufgabe. Sie verlangt integriertes Denken und konsequente Umsetzung – getragen von Werten, fundiert durch Analyse, gestützt durch Governance und übersetzt in konkrete Tools, Prozesse und Entscheidungen.

Was bislang weitgehend fehlte, war ein Orientierungsrahmen, der die verschiedenen Perspektiven wirkungsorientierter Kapitalführung – von normativer Ausrichtung über Portfoliosteuerung bis zur Governance – systematisch miteinander verbindet. Ein Rahmen, der strategisch anschlussfähig ist, sich organisationsweit anwenden lässt und zugleich Raum für kontextbezogene Umsetzung bietet.

Diese Lücke schliesst der **OEHRI-KOMPASS** (engl. *OEHRI COMPASS Framework*): ein strukturiertes Modell mit sieben klar definierten Handlungsdimensionen, das Wirkungspfad, Kapitalstrategie und Governance in einem konsistenten Steuerungssystem zusammenführt. Der KOMPASS ist – entgegen eines starren Regelwerks, ein anpassungsfähiger Bezugsrahmen – strategisch ausgerichtet, praxisorientiert und institutionell skalierbar. Er unterstützt Stiftungen dabei, Kapitalverantwortung bewusst zu denken, Wirkung ganzheitlich zu gestalten und ihre gesellschaftliche Legitimität strukturell abzusichern.

Der KOMPASS versteht sich als konsequente Weiterentwicklung bislang oft fragmentierter Ansätze wirkungsorientierter Kapitalführung – und setzt genau dort an, wo die im Buch entwickelte Wirkungsarchitektur an ihre systemische Reichweite gelangt:

Die **Wirkungsarchitektur** bietet ein fundiertes Denkmodell, um Wirkung entlang von Zielklärung, Wirkungspfaden und Messlogik systematisch zu analysieren und inhaltlich zu strukturieren. Sie schafft transparente Orientierung über das **Was und Wie** der angestrebten Wirkung – und liefert damit eine unverzichtbare Grundlage institutioneller Wirkungsperspektive.

Der **KOMPASS** erweitert diesen Ansatz um eine strategisch-operative Steuerungslogik. Er überführt die analytischen Einsichten der Wirkungsarchitektur in ein ganzheitliches System institutioneller Kapitalverantwortung. Dabei integriert er normative Haltung, strategische Allokation, operative Umsetzung und Governance-Struktur in einem kohärenten Rahmen. Der KOMPASS adressiert gezielt auch das **Wer, Womit und Wozu** institutioneller Verantwortung – und macht Wirkung damit nicht nur sichtbar, sondern auch steuerbar, strukturierbar und langfristig verankerbar.

Der Unterschied liegt daher in der Funktion: **Die Wirkungsarchitektur zeigt, wie Wirkung inhaltlich verstanden und analysiert werden kann. Der KOMPASS zeigt, wie Verantwortung dafür strukturell übernommen und wirksam gesteuert wird.** So wird aus einem Wirkungsmodell ein strategischer Führungsrahmen – und aus Orientierung gelebte Wirkungspraxis.

Sieben Handlungsdimensionen für strategische Kapitalverantwortung

Der KOMPASS dient als strategische Navigationshilfe für eine wirkungsorientierte Kapitalführung. Zugleich bildet er das Fundament für die Anwendungen, Instrumente und Entscheidungsstrukturen im abschliessenden Werkzeugkapitel dieses Buches. Er übersetzt komplexe Anforderungen in sieben klar definierte Handlungsdimensionen. Jede Dimension bildet eine zentrale Funktion im Wirkungsprozess – gemeinsam ergeben sie einen systemischen Rahmen für verantwortungsvolle Kapitalsteuerung:

K – Klärung von Werten und Haltung (*Clarifying Values and Purpose*)

Am Anfang steht die normative Verortung. Wirkung braucht Haltung: Welchen gesellschaftlichen Auftrag verfolgt die Organisation? Welche Werte prägen ihr Handeln? Welche Ausschlüsse, Themenfelder und strategischen Fokussierungen ergeben sich daraus? Diese Grundsatzfragen definieren nicht nur die Richtung, sondern den normativen Rahmen verantwortlicher Kapitalentscheidungen.

O – Orientierung an Zielgruppen (*Orientation to Target Groups*)

Wirkung entfaltet sich dort, wo Kapital reale Bedarfe adressiert. Zielgruppenanalyse – direkt, indirekt und systemisch – schafft Relevanz und Resonanz. Wirkungsorientierte Kapitalführung fragt: Wer sind die betroffenen Gruppen? Welche Perspektiven sind zu integrieren? Und wo stiftet Kapital echten Mehrwert?

M – Materialität (*Materiality and Mission Alignment*)

Nicht alles Relevante ist wesentlich. Materialitätsbewertung priorisiert jene Themen, die gesellschaftlich dringlich, strategisch relevant und organisationsspezifisch anschlussfähig sind. Die Verknüpfung mit SDGs, UNGC-Prinzipien oder internen Wirkungseinheiten schärft den Fokus – und schützt vor Beliebigkeit im Wirkungsverständnis.

P – Pfad der Wirkung (*Processes of Impact Generation*)

Wirkung braucht Struktur. Das Denken in Wirkungspfaden – von Input über Output und Outcome bis zum Impact – macht Annahmen explizit und steuerbar. Die Entwicklung von Impact-Matrix, Wirkungseinheiten und systemischen Wirkungsketten legt die Grundlage für fundierte Erwartungen, Entscheidungen und Messgrößen.

A – Allokation gezielt steuern (*Allocate Capital Strategically*)

Kapitalallokation ist der Ort, an dem Wirkung verbindlich wird. Ob Ausschlüsse, Best-in-Class, Themenfonds, Engagement oder Impact-Investments – entscheidend ist die Kohärenz zwischen Kapitalstrategie und Wirkungszielen. Mandatslogik, Steuerungsmechanismen und ESG-/Impact-Instrumente werden gezielt auf Wirkung hin konfiguriert.

S – Systematische Messung (*Systematic Impact Measurement*)

Wirkung muss überprüfbar sein. Systematische Messung erfordert valide Indikatoren, konsistente Datenerhebung und eine reflektierte Evaluationslogik – qualitativ wie quantitativ. Ziel ist ein lernfähiges System, das Wirkung sichtbar macht, kritisch einordnet und strategisch nutzbar macht.

S – Struktur & Steuerung (*Structures for Governance & Steering*)

Ohne Governance keine Wirkung. Rollen, Gremien, Entscheidungsprozesse und Steuerungskreise müssen Wirkung institutionell verankern – als Bestandteil der Führungsarbeit, nicht als Anhängsel. Governance wird zur Ermöglichungsarchitektur: Sie schafft Verbindlichkeit, Handlungssicherheit und eine tragfähige Grundlage für langfristige Kapitalverantwortung.

Vom Denkmodell zur Umsetzung: Der KOMPASS als Führungsinstrument

Der **KOMPASS** ist kein starres Regelwerk, sondern ein reflexiver Orientierungsrahmen für strategische Kapitalverantwortung. Er unterstützt Organisationen dabei, Wirkung systematisch zu denken – und Kapitalverantwortung strukturell, strategisch und operativ zu gestalten.

In der Praxis dient der KOMPASS als Strukturhilfe, um:

- bestehende Kapitalstrategien auf Wirkungspotenzial, Zielkongruenz und Konsistenz zu analysieren,
- Governance-, Investitions- und Steuerungsprozesse weiterzuentwickeln und wirkungsorientiert auszurichten,
- Legitimität, Transparenz und Rechenschaft gegenüber internen und externen Stakeholdern zu stärken,
- sowie finanzielle Resilienz und gesellschaftliche Wirkung systemisch in Einklang zu bringen.

In seiner Modularität und prozesslogischen Tiefe ist der KOMPASS anschlussfähig an bestehende Standards – etwa IRIS+, SDG-Mapping oder die Prinzipien des Impact Management Project –, bleibt dabei aber unabhängig und eigenständig anwendbar. Er bietet Organisationen eine tragfähige strategische Grundlage, Kapital nicht nur regelkonform, sondern verantwortungsvoll und wirkungsorientiert zu führen.

Orientierung im Werkzeugkasten: Von der Theorie zur Praxis

Der KOMPASS bildet zugleich die inhaltliche Struktur des anschliessenden **Werkzeugkastens** dieses Buches. Entlang seiner sieben Handlungsdimensionen werden konkrete Instrumente, Leitfragen, Umsetzungshilfen und Fallbeispiele bereitgestellt – von der normativen Klärung über die Portfoliosteuerung bis zur Governance-Verankerung.

Jedes Tool ist eigenständig nutzbar – aber systemisch eingebettet in die Wirkungspfad-Logik des KOMPASS. Der KOMPASS zeigt, **wohin** verantwortungsvolle Kapitalführung im Sinne gesellschaftlicher Wirkung führen kann. Der Werkzeugkasten zeigt, **wie** dieser Weg konkret beschritten werden kann.

Im Kapitel „**Kapital mit KOMPASS: Masterplan für den Werkzeugkasten**“ finden Leser:innen eine vollständige Entfaltung dieses Modells – mit dem Ziel, Wirkung operativ zu gestalten und institutionell zu verankern.

WERKZEUGKASTEN

Wirkung braucht Tools. Wirkung wächst mit Klarheit.

„All models are wrong, but some are useful.“

— **George E. P. Box, Empirical Model-Building and Response Surfaces**

Einführung in den Werkzeugkasten: Instrumente für wirkungsorientierte Kapitalverantwortung

Der vorliegende Werkzeugkasten umfasst **32 Instrumente**, die Stiftungen und vergleichbare Organisationen bei der strategischen, operativen und governancebasierten Umsetzung wirkungsorientierter Kapitalverantwortung unterstützen. Er richtet sich an Institutionen, die Kapital nicht nur effizient, sondern kohärent mit Zweck, Werten und gesellschaftlicher Zielsetzung einsetzen möchten.

Die Auswahl und Gliederung der Tools folgt einer praxisorientierten Steuerungsarchitektur. Grundlage bildet der institutionelle Wirkungspfad des KOMPASS: von der normativen Rahmensetzung über Ausschluss- und Themenrahmen, Kontext- und Wirkungsanalysen bis hin zu Kapitalsteuerung, Entscheidungsarchitektur und Wirkungsmessung. Den Abschluss bildet ein integriertes Instrument zur Gesamtsteuerung und institutionellen Verankerung.

Diese Struktur ermöglicht eine modulare wie systematische Nutzung:

- Einzeltools lassen sich gezielt einsetzen, ohne das Gesamtsystem zu beanspruchen.
- Gleichzeitig erlaubt die Gliederung eine schrittweise oder umfassende Integration wirkungsorientierter Prinzipien in Governance, Kapitalallokation und Kommunikation.

Der Werkzeugkasten ist damit sowohl Einstiegspunkt für erste Schritte als auch Referenzrahmen für eine systematisch verankerte Kapitalstrategie im Sinne gesellschaftlicher Wirkung.

Das abschliessende Instrument „Kapital mit KOMPASS: Masterplan für den Werkzeugkasten“ zeigt, wie sich alle Tools im Sinne des KOMPASS zu einer integrierten, steuerungsfähigen Architektur wirkungsorientierter Kapitalverantwortung zusammenführen lassen.

Zur Orientierung folgt auf dieser Seite zunächst eine **systematische Übersicht aller Werkzeuge**, geordnet nach ihrer jeweiligen Steuerungsfunktion. Sie bietet einen klar strukturierten Einstieg in Logik und Aufbau des Werkzeugkastens. Im Anschluss daran werden alle Tools einzeln vorgestellt – jeweils mit präziser Beschreibung von Zielsetzung, Einsatzbereich und praktischem Mehrwert für die Kapitalarbeit von Stiftungen.

Strategische Grundlagen und normative Rahmensetzung

Legt das Fundament institutioneller Wirkung durch Werte, Governance und Zielsysteme

- **Wertekatalog**
Klärt die normativen Leitlinien für Kapitalverantwortung.
- **Swiss Foundation Code**
Verankert verantwortungsvolle Governance für Schweizer Stiftungen.
- **Strategische Checkliste für den Stiftungsrat**
Reflexionsrahmen zur Führungsverantwortung in der Kapitalsteuerung.
- **Governance-Quickguide**
Kernelemente für wirkungsorientierte Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen.
- **Wirkungsstrategie**
Entwicklung eines Zielsystems für Kapitalwirkung im Sinne des Stiftungszwecks.
- **Impact-Zielmatrix**
Systematische Verknüpfung von Kapitalanlagen mit Wirkungszielen.
- **Regulatorische Orientierung**
Überblick über rechtlich relevante ESG- und Wirkungsvorgaben.

Normative Steuerung durch Ausschluss- und Themenrahmen

Operationalisiert Werthaltungen in Positiv-/Negativkriterien für Kapitalsteuerung

- **BAD 10 – Ausschluss Themen**
Ausschlussliste kontroverser Branchen und Praktiken.
- **SVVK-ASIR**
Ausschlussrahmen gemäss internationalen Konventionen & Standards wie u.a. UNGC.
- **GOOD 10 – Impact-Themen**
Thematische Orientierung für kapitalbasierte gesellschaftliche Wirkung.
- **Swiss Climate Scores**
Klimabezogene Transparenzindikatoren im Schweizer Kontext.

- **Impact-Omission-Checkliste**

Instrument zur Aufdeckung unbeabsichtigter oder unterlassener Wirkung.

Kontext- und Wirkungsanalyse

Erkennt institutionelle Wirkungskontexte, Zielgruppen und Risiken

- **Zielgruppenanalyse**

Sichtbarmachung relevanter Anspruchsgruppen und Wirkungsempfänger.

- **Materialitätsanalyse**

Bestimmung der strategisch relevanten Themenfelder.

- **Minimum Viable Impact Measurement (MVIM)**

Einstiegstool für einfache Wirkungsmessung ohne komplexe Systeme.

- **Grenzen der Wirkungsmessung**

Reflexion methodischer und systemischer Limitationen.

- **Erfolgsfaktoren & Umsetzungsbarrieren**

Identifikation kultureller, struktureller oder systemischer Hürden.

- **Stakeholder-Transparenz**

Rechenschaft und Offenlegung gegenüber den Stakeholdern.

Kapitalsteuerung und Allokationsinstrumente

Übersetzt Strategie in Steuerungslogiken für konkrete Kapitalallokation

- **Muster-Anlagereglement mit ESG- und Impact-Klauseln**

Verbindliches Regelwerk für wirkungsgeleitete Kapitalstrategien.

- **ESG-Portfoliosteuerung**

Integration von Wirkung in die Asset Allocation über Anlageklassen hinweg.

- **Impact-Due-Diligence**

Systematische Wirkungsprüfung von Produkten und Investitionen.

- **Identifikation von Impact-Risiken**

Erfassung potenziell negativer Wirkungsrisiken.

- **Mandatsvergabe und Anbieterwahl**
Kriteriengeleiteter Auswahlprozess für externe Partner.
- **VV-Fragebogen zur ESG-Bewertung**
Instrument zur Beurteilung der ESG-Kompetenz von Vermögensverwaltungen.
- **ESG-Fondsreports verstehen**
Analyse und Bewertung externer ESG- und Wirkungsinformationen.

Entscheidungsarchitektur und Eskalationslogik

Verankert Wirkung in Prozessen, Zuständigkeiten und Eskalationswegen

- **Entscheidungslandkarte**
Visualisierung von Entscheidungspfaden entlang der Wirkungslogik.
- **Entscheidungs- und Eskalationsmatrix**
Zuständigkeiten und Reaktionsmechanismen bei ESG-Risiken.
- **Stewardship- & Engagement-Aktivitäten**
Nutzung von Stimmrechten und Eigentum zur aktiven Wirkungsgestaltung.

Reporting, Kommunikation und Wirksamkeitsnachweis

Dokumentiert, vermittelt und legitimiert Wirkung nach innen und aussen

- **Muster für ESG-Wirkungsbericht**
Vorlage für integrierte, transparente und strategisch ausgerichtete Berichterstattung.
- **Erfolgsfaktor Kommunikation**
Verbindung von Wirkung, Rechenschaft und Zielgruppenansprache.

Quick Wins für kleinere Stiftungen

Einstiegsmöglichkeiten für ressourcenbeschränkte Organisationen.

Gesamtintegration und Steuerungslogik

Verbindet alle Tools im Sinne eines systematischen Wirkungspfads

- **Kapital mit Kompass: Masterplan für den Werkzeugkasten**
Integrativer Überblick über Aufbau, Reihenfolge und Anwendung aller Tools.

Strategische Grundlagen und normative Rahmensetzung

Wertekatalog

Der Wertekatalog ist das normative Fundament einer wirkungsorientierten Kapitalstrategie. Er definiert, **welche Prinzipien, ethischen Leitlinien und gesellschaftspolitischen Grundannahmen** eine Stiftung ihrem Kapitalhandeln zugrunde legt. Dabei geht es nicht nur um abstrakte Idealvorstellungen, sondern um **konkrete Orientierungsgrößen** für Investitionsentscheidungen, Partnerwahl, Zielgruppendefinition und Wirkungsmessung.

Ein Wertekatalog

- verankert Kapitalstrategie in der Identität und Verantwortung der Stiftung,
- strukturiert die normative Dimension der SDG- und UNGC-Verortung,
- klärt Zielkonflikte zwischen Wirkung, Risiko und Rendite,
- legitimiert und stabilisiert Kapitalentscheidungen im Aussenverhältnis,
- bildet die Grundlage für nachgelagerte Instrumente wie Zielgruppenanalyse oder Wirkungsmatrix.

Als erstes Werkzeug im strategischen Wirkungspfad ist der Wertekatalog

voraussetzungsschaffend: Er beantwortet die Frage „*Nach welchen Prinzipien wollen wir Kapital wirken lassen?*“, bevor gefragt wird, „*Wem soll es nützen?*“ oder „*Wie messen wir es?*“

Der Wertekatalog sollte **zu Beginn jeder wirkungsorientierten Kapitalstrategie** erstellt oder überprüft werden. Er ist besonders relevant:

- bei Neuausrichtung oder Gründung einer Stiftung,
- bei ESG- oder Impact-Transition-Prozessen,
- vor der Operationalisierung von SDG-Zielen,
- vor Mandatsvergabe oder Partnerauswahl,
- im Zuge von Konflikt- oder Dilemmadiskussionen in Gremien.

Sein Stellenwert ist grundlegend: **Was nicht im Wertekatalog verankert ist, kann später kaum konsistent begründet, bewertet oder gemessen werden.**

Werte entstehen jedoch nicht im luftleeren Raum. In Stiftungen speisen sie sich typischerweise aus mehreren Quellen:

- **Stifterwille und Satzung** (historische und normative Ausgangspunkte),
- **Gesellschaftliches Mandat** (Erwartungen von Öffentlichkeit und Politik),
- **Organisationskultur** (gelebte Überzeugungen und Entscheidungsmuster),
- **Professionelle Standards** (z. B. Good Governance, Nachhaltigkeitsrichtlinien),
- **Kontextuelle Herausforderungen** (z. B. Klimawandel, soziale Ungleichheit).

Werteentwicklung beginnt mit dem Erkennen dieser Quellen und deren möglichen Spannungen. Ein belastbarer Wertekatalog kann aber auch durch **partizipative Aushandlung und institutionelle Selbstklärung entstehen**. Geeignete Formate hierbei sind:

- Leitbild-Workshops oder Dialoge zwischen Kapitalverantwortlichen und Wirkungsteams,
- Dilemma-Diskussionen entlang realer Fallbeispiele,
- Reflexionsformate mit Gremien: „Wofür wollen wir Verantwortung übernehmen?“

Zentrale Reflexionsfragen:

- Was betrachten wir als unverhandelbar?
- Wo akzeptieren wir Spannungsfelder oder Zielkonflikte?
- Welche Werte haben im Zweifel Vorrang?
- Wie gehen wir mit normativen Uneinigkeiten um?

Am Ende des Entwicklungsprozesses steht eine priorisierte, handlungsleitende Sammlung von Werten. Diese kann erfolgen als:

- **Narrative Werteformulierung** (z. B. „Wir betrachten Kapital als sozialen Gestaltungsraum.“)

- **Operationalisierte Prinzipien** (z. B. „Keine Investitionen in Geschäfte, die gegen Menschenrechte verstossen.“)
- **Ausrichtungparameter** (z. B. „Wir priorisieren regenerative vor kompensatorischen Lösungen.“)

Der Wertekatalog ist dabei kein statisches Dokument. Er bedarf regelmässiger Überprüfung und Weiterentwicklung.

Analog zur Zielgruppenanalyse kann auch der Wertekatalog über ein vierdimensionales Strukturmodell analysiert und verankert werden:

Dimension	Leitfrage	Beispielhafte Funktion
Geltungsdimension	Was ist für uns unverhandelbar?	Ausschlusskriterien, harte Grenzen (z. B. Kinderarbeit, Waffen)
Konfliktdimension	Wo sehen wir Spannungsfelder?	Abwägung zwischen Klimaschutz und sozialer Gerechtigkeit
Anschlussdimension	An welche externen Rahmenwerke binden wir uns?	SDGs, UNGC, EU-Taxonomie, Menschenrechtsleitlinien
Steuerungsdimension	Wie wirken Werte konkret in Entscheidungen hinein?	Mandatsbedingungen, Due Diligence, Engagementstrategien

Dieses Modell erlaubt es, Werte nicht nur zu benennen, sondern strategisch wirksam zu machen. Es zeigt auf, wie normative Prinzipien konkret in Entscheidungsprozesse, Allokationskriterien und Steuerungslogiken übersetzt werden können – und schafft damit die Verbindung zwischen Haltung und Handlung.

Zugleich dient der Wertekatalog als Übersetzungsrahmen zwischen individuellen Stiftungswerten und globalen Zielsystemen. Er hilft, internationale Nachhaltigkeitsziele in die eigene Wirkungslogik zu integrieren – auf Grundlage der spezifischen Werteorientierung der Organisation.

- **Im Kontext der SDGs** ermöglicht der Wertekatalog eine gezielte Priorisierung und macht potenzielle Zielkonflikte sichtbar – etwa zwischen wirtschaftlicher Teilhabe (SDG 8) und Klimaschutz (SDG 13).
- **Die zehn Prinzipien des UN Global Compact** bieten ein robustes Referenzsystem für menschenrechtliche, soziale und ökologische Mindeststandards. Sie können als

Matrix dienen, um eigene Wertsetzungen auf Kohärenz, Lücken oder Ergänzungsbedarf zu prüfen.

Ein strukturiertes Mapping von Stiftungswerten auf SDG-Ziele und UNGC-Kriterien schafft somit Klarheit über Kohärenz, Anschlussfähigkeit und normatives Ambitionsniveau.

Methodisches Vorgehen: Entwicklung in vier Schritten

Schritt 1: Kontext- und Ursprungsklärung

- Was sind unsere normativen Ausgangspunkte?
- Welche historischen, rechtlichen, gesellschaftlichen oder kulturellen Grundlagen beeinflussen uns?

Schritt 2: Werteidentifikation und -aushandlung

- Welche Werte sehen wir als zentral an?
- Wie priorisieren wir sie bei Zielkonflikten?
- Wer wird in die Reflexion einbezogen?

Schritt 3: Verankerung im strategischen Rahmen

- Wie werden Werte in Anlagepolitik, Mandate, Ausschlüsse und Partnerschaften übersetzt?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für konkrete Investitionsentscheidungen?

Schritt 4: Überprüfung und Weiterentwicklung

- In welchen Abständen evaluieren wir unsere Werte?
- Wie reagieren wir auf neue ethische, regulatorische oder gesellschaftliche Herausforderungen?

Wertebasierte Kapitalverantwortung entlang globaler Nachhaltigkeitsziele

Die folgenden Formulierungen bieten einen kompakten Orientierungsrahmen zur ethischen Verortung von Kapitalstrategien entlang der **Sustainable Development Goals (SDGs)** und der **10 Prinzipien des UN Global Compact (UNGC)**. Sie zeigen auf, wie zentrale globale Ziele in verantwortliches Kapitalhandeln übersetzt werden können – als Reflexionshilfe, nicht als abschliessende Vorschrift.

SDG-basierte Werteorientierung

- **SDG 1 – Keine Armut:**
Kapital soll Resilienz und Teilhabe fördern.
- **SDG 2 – Kein Hunger:**
Investitionen sollen Ernährungssouveränität stärken.
- **SDG 3 – Gesundheit und Wohlergehen:**
Gesundheit ist kein Marktgut – Kapital soll Zugang, Qualität und Prävention stärken.
- **SDG 4 – Hochwertige Bildung:**
Bildung als Ermöglicherrecht verlangt Investitionen in gerechte und inklusive Bildungswege.
- **SDG 5 – Geschlechtergleichheit:**
Kapital soll diskriminierende Strukturen abbauen und Geschlechtergerechtigkeit aktiv fördern.
- **SDG 6 – Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen:**
Wasser ist ein öffentliches Gut – Kapital darf es nicht verknappen oder privatisieren.
- **SDG 7 – Bezahlbare und saubere Energie:**
Kapitalverantwortung bedeutet: Klimafreundliche Energie muss zugänglich und sozial fair sein.
- **SDG 8 – Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum:**
Wachstum ist kein Selbstzweck – Kapital muss menschenwürdige Arbeit ermöglichen.
- **SDG 9 – Industrie, Innovation und Infrastruktur:**
Kapital soll klimasensible Innovation und inklusive Infrastrukturen ermöglichen.
- **SDG 10 – Weniger Ungleichheiten:**
Kapitalstrategien müssen soziale Teilhabe fördern und strukturelle Benachteiligung abbauen.

- **SDG 11 – Nachhaltige Städte und Gemeinden:**
Kapital soll urbane Resilienz, soziale Integration und lebenswerte Räume ermöglichen.
- **SDG 12 – Nachhaltiger Konsum und Produktion:**
Investitionen müssen ressourcenschonende, kreislauforientierte Geschäftsmodelle fördern.
- **SDG 13 – Massnahmen zum Klimaschutz:**
Klimaschutz ist ein Imperativ – Kapital darf Emissionen nicht externalisieren.
- **SDG 14 – Leben unter Wasser:**
Kapital darf Meeresökosysteme nicht gefährden, sondern muss Regeneration fördern.
- **SDG 15 – Leben an Land:**
Kapitalverantwortung schliesst den Schutz terrestrischer Ökosysteme und Biodiversität ein.
- **SDG 16 – Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen:**
Kapital darf Korruption nicht stützen und muss Rechtsstaatlichkeit mittragen.
- **SDG 17 – Partnerschaften zur Erreichung der Ziele:**
Wirkung braucht Kooperation – Kapital soll faire, gleichberechtigte Allianzen ermöglichen.

UNGC-basierte Werteorientierung

- **Prinzip 1 – Schutz der Menschenrechte:**
Kapital darf keine Menschenrechtsverletzungen ermöglichen oder verdecken.
- **Prinzip 2 – Keine Beteiligung an Menschenrechtsverletzungen:**
Verantwortung schliesst auch mittelbare Wirkungen über Beteiligungen oder Lieferketten ein.
- **Prinzip 3 – Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen:**
Kapitalstrategien müssen Mitbestimmung und Teilhabe ermöglichen, nicht einschränken.
- **Prinzip 4 – Abschaffung von Zwangsarbeit:**
Zwangsarbeit ist inakzeptabel – auch in indirekten Formen oder entfernten Kontexten.

- **Prinzip 5 – Abschaffung von Kinderarbeit:**
Kapital darf nie an der Ausbeutung von Kindern verdienen – aktiv oder passiv.
- **Prinzip 6 – Diskriminierungsfreiheit in Beschäftigung und Beruf:**
Chancengleichheit ist Voraussetzung für verantwortungsvolles Investieren.
- **Prinzip 7 – Vorsorge bei Umweltbelastung:**
Kapital trägt auch dort Verantwortung, wo Regulierung fehlt – Vorsorge geht vor
Nachsorge.
- **Prinzip 8 – Förderung von Umweltverantwortung:**
Nachhaltige Investitionen müssen ökologische Verantwortung sichtbar und wirksam
machen.
- **Prinzip 9 – Umweltfreundliche Technologien:**
Kapital soll zur Entwicklung und Verbreitung ökologischer Innovation beitragen.
- **Prinzip 10 – Korruptionsbekämpfung:**
Integrität ist nicht verhandelbar – Kapital darf nie auf Intransparenz oder
Machtmissbrauch beruhen.

Anmerkung zur Anwendung

Diese normativen Leitlinien lassen sich vielfältig operationalisieren – etwa als Referenzrahmen für Ausschlüsse (vgl. *BAD 10*), thematische Investitionscluster (*GOOD 10*), das SDG-Mapping sowie die Entwicklung wirkungsorientierter Anlagerichtlinien.

Swiss Foundation Code

Der *Swiss Foundation Code* (SFC) in der überarbeiteten Fassung von 2021 gilt als anerkannter Referenzrahmen für gute Stiftungsführung in der Schweiz und gewinnt auch international an Bedeutung. Mit seinen vier Grundsätzen – **Wirksamkeit, Checks and Balances, Transparenz** und **gesellschaftliche Verantwortung** – sowie 28 kommentierten Empfehlungen stellt er einen normativen Orientierungsrahmen dar, der Stiftungsräten praxisnahe und strategisch fundierte Leitlinien für eine verantwortungsvolle Steuerung bietet.

Gerade im Kontext nachhaltiger Vermögensanlage, etwa bei der Integration von ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance) oder Impact Investing, erhält der SFC besondere Relevanz. Der Code betont ausdrücklich, dass die Vermögensverwaltung **kein technisches Nebenfeld**, sondern ein **integraler Bestandteil stiftungsbezogener Führungsverantwortung** ist – insbesondere in Bezug auf Zweckbindung, Wirksamkeit und Legitimation.

Gesellschaftliche Verantwortung als Leitprinzip

Mit der Einführung des vierten Grundsatzes *gesellschaftliche Verantwortung* geht der Code über rechtliche Compliance hinaus: Er fordert von Stiftungen, gesellschaftliche Entwicklungen aktiv wahrzunehmen – darunter auch ökologische, soziale und kulturelle Herausforderungen. Der Code anerkennt, dass Stiftungen mit steuerlichen Privilegien ausgestattet und Teil der Zivilgesellschaft sind – und sich daher an einer erweiterten Verantwortung messen lassen müssen.

Im Bereich der Kapitalanlage bedeutet das: Stiftungen sind **legitimiert ESG-Kriterien und Impact-Ziele** in ihre Anlagestrategie zu integrieren. Auch wenn der SFC keine operativen Standards, Ausschlusskriterien oder Messverfahren vorgibt, fordert er die Stiftungsorgane zu einer **ethisch und strategisch begründeten Positionierung** auf. Diese Offenheit ist Stärke und Anspruch zugleich: Es geht nicht um Vorschrift, sondern um verantwortungsvolle, stiftungsindividuelle Umsetzung.

Strategische Handlungsfelder für den Stiftungsrat

Im Lichte der Empfehlungen zu *Finanzen* (Kapitel 4, Empfehlungen 21–28) und der übergeordneten Grundsätze lässt sich die Bedeutung nachhaltiger Kapitalverantwortung klar ableiten. Der SFC mahnt insbesondere:

- eine **klare Anlagestrategie**,
- eine **verantwortungsvolle Mandatierung von Vermögensverwaltern**,
- sowie die **regelmässige Überprüfung der Vermögensbewirtschaftung** unter dem Aspekt der Wirkung und Effizienz.

Für die Praxis folgt daraus ein strategischer Auftrag an Stiftungsräte: Der Code soll **nicht als reaktive Checkliste**, sondern als **proaktives Führungsinstrument** verstanden und genutzt werden – insbesondere durch:

- die Entwicklung **anlagerelevanter ethischer Wertekataloge** im Einklang mit dem Stiftungszweck,
- die **Verankerung von ESG- und Impact-Kriterien** in den Anlagerichtlinien,
- die **strukturierte Auseinandersetzung mit Zielkonflikten und Wirkungsmessung**,
- sowie die **transparente Kommunikation** der Kapitalstrategie gegenüber Aufsichtsbehörden, Stakeholdern und der Öffentlichkeit.

Der Code als Brücke – zwischen Prinzip und Praxis

Der Swiss Foundation Code eröffnet den Raum, **Kapitalverantwortung aus Prinzip zu gestalten** – nicht nur mit Blick auf Sicherheit und Rendite, sondern auf Wirkung, Legitimation und gesellschaftliche Relevanz. In einer Zeit, in der Stiftungen zunehmend als aktive Akteure in Fragen der Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit oder Digitalisierung erwartet werden, bietet der Code eine belastbare Grundlage für zukunftsfähige Anlagestrategien – ethisch fundiert, rechtlich abgestützt und operativ offen.

Fazit: Der *Swiss Foundation Code* ist kein Manual für ESG-Integration oder Impact Investing im technischen Sinne. Aber er ist der **normative Anker** guter Kapitalführung. Wer ihn ernst nimmt, begreift Vermögensverwaltung nicht als Selbstzweck, sondern als Verantwortung gegenüber Zweck, Gesellschaft und zukünftigen Generationen. Wer ihn weiterdenkt, kann aus Prinzipien konkrete Strategien entwickeln – für eine Vermögensbewirtschaftung, die professionell, wirksam und wertebasiert zugleich ist.

Strategische Checkliste für den Stiftungsrat

Die Strategische Checkliste ist gedacht als ein **Reflexions- und Steuerungsinstrument auf oberster Führungsebene**. Ihr Ziel ist es, **Stiftungsrät:innen in ihrer Rolle als Richtungsgeber** zu unterstützen: Sie stellt sicher, dass Wirkung in der Governance und im Kapitalumgang aktiv gestaltet wird.

Im Vergleich zu anderen Werkzeugen im Kasten – wie z. B. dem Muster-Anlagereglement, der Impact-Due-Diligence oder den GOOD/BAD 10 – bietet die Checkliste keine formalen Vorgaben, sondern einen strukturierten Orientierungsrahmen für Gremienarbeit, Strategieprozesse und Selbstvergewisserung.

Sie ist besonders hilfreich in folgenden Situationen:

- **Zu Beginn einer strategischen Neuausrichtung**, z. B. im Rahmen einer Kapitalstrategie oder Governance-Revision
- **Bei der Vorbereitung von Workshops, Retreats oder Entscheidungsprozessen** im Stiftungsrat
- **Als Grundlage für Selbstreflexion, externe Evaluation oder interne Standortbestimmung**
- **Zur internen Kommunikation zwischen Gremien, Geschäftsführung und Anlageausschuss**

Während die anderen Tools **in die Umsetzung** führen, liefert die Checkliste das **Fundament der Entscheidung**: Sie übersetzt das „Warum?“ in konkrete Fragen an das „Wie?“.

I. Haltung und Sinngebung - Wirkung beginnt im Selbstverständnis.

1. Wie definieren wir als Stiftungsrat den Begriff „Wirkung“ – über die klassische Förderung hinaus?
2. Leiten wir unseren Umgang mit Kapital konsequent aus unserem Stiftungszweck ab – ethisch, strategisch - nicht nur finanziell?
3. Prüfen wir regelmässig, ob unsere Vermögensstrategie auch künftigen Generationen gerecht wird?
4. Erkennen und übernehmen wir die Verantwortung für die gesellschaftlichen Risiken und Chancen, die unser Kapital schafft?

II. Governance und Zuständigkeit - Struktur schafft Wirkung.

5. Haben wir klare Zuständigkeiten für Nachhaltigkeit, Wirkung und Kapitalstrategie im Stiftungsrat verankert?
6. Gibt es ein Gremium oder eine Person, die diese Themen operativ verantwortet?
7. Werden Anlageentscheidungen regelmässig auf Kohärenz mit unserem Stiftungszweck geprüft?
8. Spiegelt unsere Anlagerichtlinie bereits ESG- und Impact-Ziele – oder dominiert noch die reine Renditelogik?
9. Wie gehen wir systematisch mit Zielkonflikten zwischen Wirkung, Risiko und Rendite um?

III. Zielsystem und Wirkungsarchitektur - Wirkung braucht Richtung.

10. Haben wir ein definiertes Wirkungszielsystem – mit Priorisierung von Themen, SDGs und Zielgruppen?
11. Arbeiten wir mit Instrumenten wie Materialitätsanalysen oder Impact Maps, um Wirkung strukturiert zu erfassen?
12. Berücksichtigen wir gesellschaftliche und regionale Kontexte in unserer Wirkungsstrategie?
13. Schaffen wir klare Verbindungen zwischen Förderung und Investitionsstrategie?

IV. Umsetzung und Portfolio - Allokation ist Ausdruck unserer Haltung.

14. Strukturieren wir unser Portfolio bewusst entlang verschiedener Wirkungsschichten (ESG-Basis, thematische Träger, Impact-Tranchen)?
15. Haben wir konkrete Zielquoten oder Impact-Allokationen definiert?
16. Prüfen wir bei Produkt- und Partnerauswahl deren Wirkungstransparenz und Governance-Qualität?
17. Schliessen wir Investments aus, die unseren Grundwerten fundamental widersprechen?

V. Wirkungsmessung und Rechenschaft - Transparenz schafft Vertrauen.

18. Messen wir die gesellschaftliche Wirkung unserer Kapitalanlagen systematisch – quantitativ und qualitativ?
19. Setzen wir anerkannte Frameworks ein (z. B. IRIS+, SDG-Mapping, Theory of Change)?
20. Berichten wir aktiv über unsere Wirkung – nicht nur über finanzielle Ergebnisse?
21. Haben wir interne oder externe Qualitätsstandards für unsere Wirkungsmessung etabliert?
22. Sind wir bereit, auch über Zielkonflikte oder gescheiterte Ansätze transparent zu berichten?

VI. Eigentümerversantwortung und Engagement - Kapital verpflichtet.

23. Nutzen wir unsere Eigentümerrechte aktiv – etwa durch Stimmrechtsausübung, Dialog oder Engagement-Kooperationen?
24. Haben wir klare Vorgaben für Stewardship in unseren Mandaten oder Ausschreibungen formuliert?
25. Kooperieren wir mit Plattformen, um unseren Einfluss als Investoren zu verstärken?
26. Dokumentieren und reflektieren wir unsere Einflussnahme konsequent?

VII. Lernkultur und Entwicklung - Wirkung ist ein dynamischer Prozess.

27. Überprüfen wir regelmässig unsere Wirkungsperspektive – mindestens im Rahmen unserer Strategiezyklen?
28. Fördern wir kontinuierliche Weiterbildung und kollektives Lernen im Stiftungsrat?
29. Erkennen wir Wirkung als kulturelle Aufgabe – nicht nur als zahlenbasierte Reportingpflicht?
30. Erleben wir Kapital als integralen Bestandteil unserer Stiftungsidentität – oder bleibt es ein blinder Fleck?

Fazit - Wirkungsorientiertes Investieren ist kein Sonderthema – es ist Ausdruck eines zeitgemässen, verantwortungsbewussten Stiftungsmanagements. Diese Checkliste lädt dazu ein, Wirkung nicht als Zusatzaufgabe zu verstehen, sondern als strategisches Leitmotiv für den Umgang mit Kapital zu etablieren.

Governance-Quickguide

Die Integration von Wirkung in die Kapitalsteuerung einer Stiftung erfordert mehr als Grundsätze: Sie braucht konkrete Instrumente, klare Prozesse und definierte Zuständigkeiten. Dieser Quickguide bietet eine praxisorientierte Übersicht, ergänzt bestehende Werkzeuge und schliesst operative Lücken. Er richtet sich an Stiftungsräte, die Wirkung strukturell verankern wollen.

Vom Stiftungszweck zur Anlagerichtlinie – ein praxisnaher Ablauf

Die strategische Übersetzung des Stiftungszwecks in wirkungsorientierte Anlagerichtlinien erfolgt idealerweise in sieben Schritten:

1. **Satzungsanalyse:** Identifikation der sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Ziele, die explizit oder implizit im Stiftungszweck verankert sind.
2. **Thematische Fokussierung:** Ableitung relevanter Themenfelder – z. B. anhand der Sustainable Development Goals (SDGs), Branchen oder Wirkungsthemen, die den Stiftungszweck widerspiegeln.
3. **Ausschluss- und Positivkriterien festlegen:** Definition von Investitionen, die mit dem Stiftungszweck unvereinbar sind, sowie von Bereichen, die aktiv gefördert werden sollen.
4. **Indikatoren definieren:** Festlegung geeigneter Kennzahlen, Benchmarks oder ESG-Ratings zur Wirkungsmessung.
5. **Anlagerichtlinie anpassen:** Integration der entwickelten Kriterien und Indikatoren in die bestehenden Anlagerichtlinien (vgl. Muster-Anlagereglement, S. 148).
6. **Mandatsvorgaben formulieren:** Ableitung konkreter Anforderungen an Vermögensverwaltung zur operativen Umsetzung der Anlagerichtlinie (vgl. Mandatsvergabe und Anbieterwahl, S. 158).
7. **Reporting-Mechanismus verankern:** Festlegung von Inhalten, Formaten und Intervallen der Wirkungserfassung und -kommunikation.

Dieser Ablauf ergänzt die Materialitätsanalyse und Impact-Due-Diligence um eine prozessorientierte Verbindung von Stiftungszweck, Steuerung und Kontrolle.

Instrumente und ihre Funktionen

Die wirkungsorientierte Kapitalsteuerung erfordert verschiedene, aufeinander abgestimmte Instrumente. Die folgende Übersicht zeigt zentrale Governance-Instrumente und deren jeweilige Funktion:

Instrument	Funktion	Beispiel / Bezug
Wirkungsklausel	Verankert den Stiftungszweck in den Anlagerichtlinien	Ausschlüsse, Positivkriterien, ESG-Integration
Mandatsvorgaben	Übersetzt Wirkungskriterien in Verträge mit Verwaltungen	ESG-Pflichten, Reportinganforderungen
Wirkungskomitee	Beratendes Gremium mit Wirkungskompetenz	Monitoring, Strategieempfehlungen
Reporting-Standards	Definiert Inhalt und Umfang der Berichterstattung	Quartalsberichte, Impact-Reporting (vgl. Stakeholder-Transparenz)
Entscheidungs- und Eskalationsmatrix	Klärt Entscheidungswege und Konfliktlösungsprozesse	Zuständigkeiten, Eskalationsstufen

Diese Zusammenstellung bündelt die bereits im Werkzeugkasten enthaltenen Instrumente in einer funktionalen Perspektive und unterstützt Stiftungen, ihre Governance-Architektur strategisch zu schärfen.

Formulierungsbeispiele für die Praxis

Konkrete Formulierungen erleichtern die Umsetzung in Anlagerichtlinien und Mandatsverträgen:

- **Beispiel Wirkungsklausel (Anlagerichtlinie):**
„Die Kapitalanlage der Stiftung dient neben der Ertragsgenerierung ausdrücklich der Förderung des Stiftungszwecks. Investitionen sind auszuschliessen, wenn sie dem Satzungsziel widersprechen; bevorzugt zu berücksichtigen sind Anlagen, die nachweislich zur Zielerreichung beitragen.“
- **Beispiel Mandatsvorgabe (Verwaltervertrag):**
„Die Vermögensverwaltung verpflichtet sich, die ESG-Kriterien der Stiftung umzusetzen, regelmässig über ESG-Risiken und Chancen zu berichten sowie Vorschläge zur Erhöhung des Impact-Anteils vorzulegen.“

Diese Formulierungen ergänzen die im Muster-Anlagereglement enthaltenen Textbausteine um praxisnahe, wirkungsorientierte Beispiele.

Implementierungsstruktur für den Stiftungsrat

Die Verankerung wirkungsorientierter Steuerungsinstrumente ist ein schrittweiser Prozess. Folgender Ablauf dient dem Stiftungsrat als Orientierung:

1. **Bestandsaufnahme:** Erfassung bestehender Richtlinien, Mandate und Reportingstrukturen.
2. **Lückenanalyse:** Identifikation fehlender Governance-Instrumente (vgl. Instrumente-Tabelle oben).
3. **Priorisierung:** Festlegung, welche Instrumente kurzfristig umsetzbar sind und welche mittelfristig geplant werden sollen.
4. **Implementierung:** Anpassung der Richtlinien, Mandate und Gremien in einem abgestimmten Vorgehen.
5. **Review:** Regelmässige Überprüfung der Governance-Instrumente (z. B. jährlich oder alle drei Jahre).

Diese Struktur unterstützt den Stiftungsrat dabei, von der strategischen Intention zur operativen Verankerung zu gelangen – transparent, nachvollziehbar und anschlussfähig an die bestehende Governance-Architektur.

Abschliessender Hinweis

Der Governance-Quickguide versteht sich als Ergänzung zu den bestehenden Werkzeugen im Buch. Er bündelt zentrale Instrumente in einer strukturierten Umsetzungsperspektive, stärkt die Verbindung zwischen strategischer Verantwortung und operativer Wirkung und bietet praxisnahe Orientierung für Stiftungsrät:innen.

Wirkungsstrategie

Diese Checkliste unterstützt Stiftungen dabei, eine klare, handlungsleitende und überprüfbare Wirkungsstrategie zu entwickeln, bevor ESG- oder Impact-Kriterien in die Kapitalanlage integriert werden.

Prüfpunkte:

- Liegt eine schriftliche Definition des Stiftungszwecks vor, die explizit gesellschaftliche Wirkung adressiert?
- Wurden spezifische Wirkungsziele formuliert (z. B. Armutsbekämpfung, Bildungsförderung, Klimaschutz)?
- Sind diese Wirkungsziele intern abgestimmt und vom Stiftungsrat beschlossen worden?
- Wurde eine Priorisierung der SDGs oder anderer Wirkungsfelder vorgenommen?
→ Sind maximal drei bis fünf SDGs als Schwerpunkt definiert?
- Ist entschieden, auf welcher Wirkungsebene der Schwerpunkt liegen soll: Portfolioebene (Breitenwirkung), Fondsebene (thematische Wirkung) oder Projektebene (direkte Wirkung)?
- Ist eine Zielquote für Impact-Investments oder thematische ESG-Investments im Portfolio definiert (z. B. 10 %, 20 % oder 30 %)?
- Wurde ein Mindeststandard für ESG-Integration für den übrigen Portfolioanteil festgelegt (z. B. ESG-Scores, Ausschlusskriterien)?
- Bestehen klare Governance-Regelungen:
Wer ist für die Überwachung, Überprüfung und Weiterentwicklung der Wirkungsstrategie zuständig (Anlageausschuss, Wirkungsbeirat)?
- Gibt es einen formalen Prozess für jährliche oder zweijährliche Reviews der Wirkungsstrategie?
- Wird die Wirkungsstrategie verbindlich in die Anlagerichtlinien oder das Anlagereglement aufgenommen?

- Ist vorgesehen, die Wirkungsstrategie jährlich intern zu evaluieren und auf Basis von Wirkungsberichten (Impact Reports) weiterzuentwickeln?
- Besteht eine Regelung, wie über Zielkonflikte (z. B. zwischen Wirkung und Rendite) entschieden und dokumentiert wird?

Hinweis:

Je präziser die Wirkungsstrategie formuliert ist, desto besser lassen sich die Kapitalanlagen später wirkungsorientiert strukturieren, steuern und transparent gegenüber Aufsicht, Partnern und Öffentlichkeit vertreten.

Impact-Zielmatrix

Eine systematische Zielmatrix schafft Transparenz über die Wirkung des Stiftungskapitals und unterstützt Stiftungsräte dabei, Fortschritte faktenbasiert zu steuern. Sie verbindet strategische Wirkungsziele mit klaren Indikatoren und ermöglicht eine jährliche Überprüfung der Zielerreichung – kompakt, übersichtlich und handlungsleitend.

Die Impact-Zielmatrix folgt dabei einem einfachen Prinzip: Definieren, Messen, Bewerten, Anpassen.

Beispielhafte Impact-Zielmatrix

Wirkungsziel	Indikator	Zielwert	Ist-Wert	Ampelstatus
Förderung erneuerbarer Energien	Anteil erneuerbarer Energien am Portfolio (%)	25 %	27 %	Grün
Bildungschancen verbessern	Anzahl unterstützter Bildungsprojekte	10 Projekte	9 Projekte	Gelb
Nachhaltigkeit bei Investments stärken	ESG-Score-Verbesserung gegenüber Vorjahr (%)	+10 %	+12 %	Grün
Soziale Wirkung erhöhen	Zahl direkt erreichter Personen	500 Personen	550 Personen	Grün

Anwendungsempfehlungen

- **Regelmässige Aktualisierung:** Mindestens einmal jährlich im Rahmen des Portfolio- und Wirkungsreviews.
- **Ampellogik zur schnellen Visualisierung** (*Definition der Schwellen erfolgt stiftungsintern*):
 -  (Grün) Ziel erreicht oder übertroffen
 -  (Gelb) Ziel knapp verfehlt, Beobachtung empfohlen
 -  (Rot) Ziel deutlich verfehlt, Analyse und Anpassung erforderlich
- **Integrierte Berichterstattung:** Die Matrix kann direkt in ESG- oder Impact-Reports eingebunden werden – separate Berichtsstrukturen sind nicht notwendig.

Erweiterungsmöglichkeiten

- **Unterscheidung von Output, Outcome und Impact:**
 - Output: kurzfristige Ergebnisse (z. B. Zahl der Projekte)
 - Outcome: mittelfristige Veränderungen (z. B. Bildungsabschlüsse erreicht)
 - Impact: langfristige gesellschaftliche Effekte (z. B. Armutsreduktion durch Bildung)

- **Berücksichtigung qualitativer Wirkungen:**

Neben quantitativen Indikatoren sollten auch qualitative Zielerreichungen dokumentiert werden (z. B. Veränderungen im Lebensstandard, politische Einflussnahme, Innovationseffekte).

- **Dynamische Weiterentwicklung:**

Die Matrix sollte jährlich auf neue Erkenntnisse, veränderte Rahmenbedingungen und strategische Prioritäten hin überprüft und angepasst werden.

Fazit - Eine Impact-Zielmatrix ist kein starres Kontrollinstrument, sondern ein dynamisches Steuerungswerkzeug. Sie ermöglicht es Stiftungen, Wirkung sichtbar zu machen, Fortschritte strukturiert zu reflektieren und strategische Anpassungen faktenbasiert vorzunehmen – im Dienst einer lebendigen, verantwortungsvollen Wirkungskultur.

Regulatorische Orientierung

Die Regulierung nachhaltiger Kapitalanlagen entwickelt sich rasant. Was einst als freiwilliger Standard galt, wird zunehmend gesetzlich institutionalisiert – auch für Stiftungen, die selbst nicht unmittelbar berichtspflichtig sind. Über Kapitalmärkte, Fondsstrukturen und Mandatsverhältnisse wirken Regulierungen wie die SFDR, die EU-Taxonomie oder die CSRD dennoch mittelbar auf die Kapitalanlage ein.

Dieses Toolkit bietet praxisorientierte Orientierung: Welche Regelwerke sind für Stiftungen relevant? Und welche Governance-Fragen ergeben sich daraus?

Zentrale Regelwerke im Überblick – Was bedeutet das für Stiftungen?

- **SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation)**

Die SFDR verpflichtet Finanzmarktteilnehmer und Finanzprodukte zur Offenlegung, wie sie Nachhaltigkeitsrisiken berücksichtigen und in welchem Umfang ökologische oder soziale Merkmale (Artikel 8) oder nachhaltige Investitionsziele (Artikel 9) verfolgt werden.

Bedeutung für Stiftungen: Zwar besteht keine direkte Berichtspflicht, doch Stiftungen müssen die SFDR-Klassifikation und Nachhaltigkeitsberichte ihrer Vermögensverwaltungen und Fonds verstehen, einordnen und in ihre Kapitalsteuerung integrieren – insbesondere, wenn ESG-Kriterien oder Wirkungsziele explizit verfolgt werden.

- **EU-Taxonomie**

Ein technisches Klassifikationssystem der EU zur Definition ökologisch nachhaltiger Wirtschaftstätigkeiten – etwa in den Bereichen Klimaschutz, Klimawandelanpassung oder Kreislaufwirtschaft. Die Taxonomie ist eng mit der SFDR und der CSRD verknüpft: Finanzprodukte nach Artikel 8 oder 9 SFDR müssen offenlegen, in welchem Umfang ihre Investitionen taxonomiekonform sind.

Bedeutung für Stiftungen: Die Taxonomie liefert zusätzliche Orientierung zur ökologischen Qualität von Fondsprodukten – sofern diese berichtspflichtig sind. Für Stiftungen ergibt sich daraus kein unmittelbarer Steuerungsauftrag, aber ein mögliches Kriterium zur Beurteilung der ökologischen Wirkung und Glaubwürdigkeit investierter Produkte.

- **CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)**

Die CSRD erweitert die Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung auf grosse Unternehmen in der EU. Künftig müssen sie standardisierte Angaben zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen machen – inhaltlich abgestimmt auf EU-Taxonomie und ESRS-Standards (European Sustainability Reporting Standards).

Bedeutung für Stiftungen: Keine direkte Anwendungspflicht – aber ein wachsendes Informationspotenzial: Stiftungen können über diese Berichte zusätzliche Einblicke in die Nachhaltigkeitsperformance ihrer Unternehmensbeteiligungen gewinnen.

- **Swiss Climate Scores**

Ein freiwilliger Standard zur Förderung der Klimatransparenz in Schweizer Finanzanlagen. Die Scores kombinieren sechs Indikatoren, darunter Emissionsintensität, Temperaturpfad, Klimastrategie und Managementqualität.

Bedeutung für Stiftungen: Noch keine gesetzliche Pflicht – aber steigende Erwartungen an Transparenz, insbesondere für öffentlich-rechtliche, systemrelevante oder reputationssensible Stiftungen. Die Anwendung kann ein Signal für vorausschauende Governance und verantwortliche Kapitalstrategie sein.

Relevanzmatrix: Welche Regulierung betrifft Stiftungen?

Regulierung	Direkte Pflicht	Indirekte Relevanz	Keine Anforderung
SFDR	Nein	Ja	Nein
EU-Taxonomie	Nein	Ja	Nein
CSRD	Nein	Ja	Nein
Swiss Climate Scores	Nein	Ja	Nein

Die Matrix zeigt: Formal sind Stiftungen (noch) nicht verpflichtet – **faktisch aber zunehmend betroffen.**

Typische Governance-Fragen für Stiftungen

- „Wie lese und bewerte ich einen SFDR-Report meiner Vermögensverwaltung?“
- „Brauche ich eine eigene ESG-Policy, obwohl keine gesetzliche Pflicht besteht?“

Empfehlung für die Praxis

Führen Sie mit Ihrer Vermögensverwaltung ein klärendes Gespräch zu folgenden Fragen:

- Nach welchem SFDR-Artikel sind die Produkte klassifiziert?
- Welche ESG-Standards werden aktuell angewendet – und welche nicht?

Fazit: Was früher freiwillig war, wird zunehmend indirekt regulatorisch gefordert. Das erhöht den Handlungsdruck auf Stiftungsräte: Die Governance muss sicherstellen, dass regulatorische Anforderungen erkannt, verstanden und in Anlagerichtlinien sowie Mandaten berücksichtigt werden. Wer Wirkung und Verantwortung ernst nimmt, muss sich mit dem regulatorischen Umfeld **proaktiv und vorausschauend** auseinandersetzen.

Normative Steuerung durch Ausschluss- und Themenrahmen

BAD 10 – Ausschluss Themen

Die BAD 10 benennen zehn Themenfelder und Geschäftspraktiken, die im Rahmen verantwortungsvoller Kapitalanlage systematisch ausgeschlossen werden sollten. Sie orientieren sich an international anerkannten Normen wie dem UN Global Compact und markieren Mindeststandards, die Stiftungen helfen, schwerwiegende ethische, soziale oder ökologische Zielkonflikte zu vermeiden. Ziel ist es, Kapitalflüsse dort auszuschliessen, wo sie im Widerspruch zu Menschenrechten, Umweltprinzipien oder grundlegender Integrität stehen. Für Stiftungen schaffen die BAD 10 eine klare Ausgangsbasis: Sie unterstützen Gremien dabei, ethisch nicht vertretbare Investitionen zu identifizieren und aus der Kapitalstrategie zu entfernen – als Bestandteil institutioneller Verantwortung. Ihre Anwendung stärkt die innere Konsistenz der Stiftung, sichert Reputationsschutz und erleichtert die Kommunikation mit externen Stakeholdern, Förderpartnern oder der Öffentlichkeit.

Damit die BAD 10 als wirksames Steuerungsinstrument genutzt werden können, sollten sie konsequent in die relevanten Dokumente und Prozesse integriert werden. Dazu gehört insbesondere ihre Aufnahme in Anlagerichtlinien – idealerweise in Form klar definierter Ausschlusskriterien, ergänzt durch regelmässige Überprüfung im Portfolio-Controlling. Auch die Mandatsvergabe an das Assetmanagement sollte an die Einhaltung dieser Mindeststandards geknüpft sein. Je nach Stiftungskontext können einzelne Kriterien zusätzlich verschärft oder differenziert werden, etwa durch Ausschlüsse auf Produktebene, entlang von Umsatzschwellen oder in Kombination mit normbasiertem Screening.

Die BAD 10 bilden kein vollständiges Regelwerk, sondern eine belastbare Grundlage. Sie helfen Stiftungen, Risiken vorausschauend zu begrenzen, regulatorische Entwicklungen frühzeitig zu adressieren und die Glaubwürdigkeit ihrer Wirkungsausrichtung zu untermauern. Gerade in einem Umfeld zunehmender Transparenzanforderungen sind klare Ausschlussregeln nicht nur Ausdruck von Haltung – sie sind ein strategisches Instrument nachhaltiger Kapitalsteuerung.

BAD 10 – Ausschlusskriterium #1: Menschenrechtsverletzungen

Investitionen in Unternehmen, die direkt oder indirekt an systematischen Menschenrechtsverletzungen beteiligt sind – etwa durch Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Diskriminierung oder Repression – widersprechen fundamentalen Prinzipien des Gemeinwohls und untergraben die gesellschaftliche Legitimität der Stiftung.

Negative Wirkung: Menschenrechtsverletzungen destabilisieren Gesellschaften, perpetuieren Armut, fördern soziale Ungleichheit und zerstören Vertrauen in rechtsstaatliche Strukturen. Kapitalflüsse in solche Unternehmen verlängern Leidenszyklen und konterkarieren Stiftungszwecke in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Gleichstellung und Entwicklung.

Bezug zu den UNGC-Prinzipien

- **Prinzip 1:** Achtung der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs.
- **Prinzip 2:** Sicherstellung, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Umsetzung in der Stiftungspraxis

- **Definieren:** Ausschlusskriterien explizit im Anlagereglement festschreiben (z. B. Ausschluss von Unternehmen, die systematisch gegen internationale Menschenrechtsstandards (z. B. UN Guiding Principles) verstossen).
- **Überprüfen:** Bei Fondsinvestments konsequente Abfrage von ESG-Integrationsstandards und Menschenrechts-Screenings (z. B. UNGC Screening, Norm-Based Screening).
- **Steuern:** Auswahl von Assetmanagements, die systematische Menschenrechtsprüfungen durchführen und Verstösse aktiv adressieren (z. B. über Engagement-Strategien oder Ausschlüsse).
- **Berichten:** Transparente Dokumentation im ESG- oder Wirkungsbericht: Anteil des Portfolios, das menschenrechtskonform investiert ist (z. B. % der Titel mit UNGC-Compliance).

BAD 10 – Ausschlusskriterium #2: Zwangs- und Kinderarbeit

Investitionen in Unternehmen, die direkt oder indirekt von Zwangsarbeit oder ausbeuterischer Kinderarbeit profitieren, stehen in eklatantem Widerspruch zu grundlegenden Menschenrechten und sozialen Entwicklungszielen. Sie unterminieren die Würde des Menschen und fördern systemische Ausbeutungsverhältnisse.

Negative Wirkung: Zwangsarbeit und Kinderarbeit perpetuieren Armut, verwehren Bildungschancen, reproduzieren soziale Ungleichheit und verhindern nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung. Kapitalflüsse in solche Unternehmen verlängern Abhängigkeitsstrukturen, untergraben das Recht auf freie Entfaltung und konterkarieren stiftungsgetragene Zielsetzungen im Bereich Bildung, Gesundheit und Menschenrechte.

Bezug zu den UNGC-Prinzipien

- **Prinzip 4:** Abschaffung aller Formen von Zwangsarbeit.
- **Prinzip 5:** Effektive Abschaffung von Kinderarbeit.

Umsetzung in der Stiftungspraxis

- **Definieren:** Ausschlusskriterien im Anlagereglement verbindlich festschreiben (z. B. systematische Ausgrenzung von Unternehmen, die gegen ILO-Kernarbeitsnormen verstossen, insbesondere gegen die Konventionen 29, 105, 138 und 182).
- **Überprüfen:** Systematische Abfrage von ESG-Screenings und menschenrechtlichen Lieferkettenanalysen bei Fonds und Einzelinvestments (z. B. Norm-Based Screening, Child Labour Monitoring Initiatives).
- **Steuern:** Auswahl von Asset Managern, die systematische Überprüfungen der Lieferketten durchführen und klare Ausschlussmechanismen bei dokumentierten Verstössen implementiert haben.
- **Berichten:** Transparente Offenlegung im Wirkungsbericht oder ESG-Reporting: Anteil des Portfolios ohne bekannte Zwangs- oder Kinderarbeitsrisiken (% der investierten Unternehmen mit positiver Due-Diligence-Bewertung).

BAD 10 – Ausschlusskriterium #3: Diskriminierung am Arbeitsplatz

Investitionen in Unternehmen, die systematisch Diskriminierung am Arbeitsplatz dulden oder fördern – sei es aufgrund von Geschlecht, ethnischer Herkunft, Religion, Behinderung, sexueller Orientierung oder anderer geschützter Merkmale – stehen im Widerspruch zu fundamentalen Prinzipien von Gleichheit, Fairness und sozialer Gerechtigkeit.

Negative Wirkung: Diskriminierung am Arbeitsplatz verstetigt soziale Ungleichheit, behindert gesellschaftliche Teilhabe, schwächt den sozialen Zusammenhalt und verhindert die volle Entfaltung menschlichen Potenzials. Kapitalflüsse in Unternehmen mit diskriminierenden Praktiken fördern strukturelle Ungerechtigkeit und untergraben stiftungsbezogene Ziele in den Bereichen Menschenrechte, Chancengleichheit und gesellschaftliche Inklusion.

Bezug zu den UNGC-Prinzipien

- **Prinzip 6:** Die Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung beseitigen.

Umsetzung in der Stiftungspraxis

- **Definieren:** Ausschlusskriterien im Anlagereglement aufnehmen, die systematische Diskriminierung nach internationalen Standards (z. B. ILO-Konventionen, UN Guiding Principles on Business and Human Rights) adressieren.
- **Überprüfen:** Einfordern von ESG-Reports, die Diversity- und Inklusionsmetriken offenlegen (z. B. Gender Diversity Scores, Anti-Discrimination Policies, Equal Opportunity Audits).
- **Steuern:** Auswahl von Assetmanagements, die Unternehmen entlang klarer Diversity- und Inclusion-Kriterien bewerten und Verstöße aktiv managen (über Dialog oder Ausschluss).
- **Berichten:** Offenlegung im ESG- oder Wirkungsbericht: Anteil der Portfoliounternehmen mit implementierten Antidiskriminierungsrichtlinien und aktiver Förderung von Diversität (% der Unternehmen mit zertifizierten Inklusionsprogrammen).

BAD 10 – Ausschlusskriterium #4: Umweltzerstörung und Klimaschäden

Investitionen in Unternehmen, die durch ihre Geschäftstätigkeit massiv zur Umweltzerstörung beitragen – etwa durch Entwaldung, Biodiversitätsverlust, massive CO₂-Emissionen oder irreversible Eingriffe in Ökosysteme –, stehen im klaren Widerspruch zu Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung und der intergenerationellen Verantwortung.

Negative Wirkung: Umweltzerstörung führt zu Biodiversitätsverlust, verschlechtert die Lebensbedingungen ganzer Bevölkerungsgruppen, verschärft die Klimakrise und schwächt die Grundlagen künftiger Generationen. Kapitalströme in ökologisch destruktive Unternehmen verlängern schädliche Geschäftsmodelle und untergraben stiftungsgetragene Ziele im Bereich Umwelt-, Gesundheits- und Klimaschutz.

Bezug zu den UNGC-Prinzipien

- **Prinzip 7:** Unterstützung eines vorsorgenden Umgangs mit Umweltproblemen.
- **Prinzip 8:** Ergreifen von Initiativen zur Förderung grösserer Umweltverantwortung.
- **Prinzip 9:** Förderung der Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien.

Umsetzung in der Stiftungspraxis

- **Definieren:** Ausschlusskriterien im Anlagereglement formulieren, die Unternehmen mit systematischer Umweltzerstörung (z. B. Entwaldung, Arctic Drilling, Massive CO₂-Emitter) explizit ausschliessen.
- **Überprüfen:** Verlangen von ESG-Daten zu Umweltkennzahlen (z. B. Carbon Intensity, Water Use, Biodiversity Impact) sowie expliziten Klimarisiko-Analysen (z. B. TCFD-Reporting).
- **Steuern:** Auswahl von Assetmanagements, die ökologische Mindeststandards systematisch integrieren, Engagement-Strategien bei Umweltverstössen verfolgen oder konsequent divestieren.
- **Berichten:** Jährliche Dokumentation im ESG- oder Wirkungsbericht: Anteil des Portfolios mit positiver Umweltperformance, durchschnittliche CO₂-Intensität des Portfolios vs. Benchmark.

BAD 10 – Ausschlusskriterium #5: Korruption und Bestechung

Investitionen in Unternehmen, die systematisch in Korruptions- oder Bestechungspraktiken verwickelt sind, gefährden die Integrität wirtschaftlicher Systeme, untergraben demokratische Strukturen und fördern soziale Ungleichheit. Korruption zerstört Vertrauen – in Märkte, Institutionen und Gesellschaften.

Negative Wirkung: Korruption verzerrt Wettbewerbsbedingungen, unterminiert Rechtsstaatlichkeit, verstärkt soziale Ungerechtigkeit und behindert nachhaltige Entwicklung. Kapitalflüsse in korruptionsbelastete Unternehmen fördern intransparente Strukturen, schädigen institutionelle Legitimität und konterkarieren stiftungsnaher Ziele wie soziale Teilhabe, Rechtsstaatlichkeit und gute Regierungsführung.

Bezug zu den UNGC-Prinzipien

- **Prinzip 10:** Unternehmen sollen gegen alle Arten von Korruption eintreten, einschliesslich Erpressung und Bestechung.

Umsetzung in der Stiftungspraxis

- **Definieren:** Verankerung expliziter Ausschlusskriterien für Unternehmen mit wiederholten oder schwerwiegenden Verstössen gegen Antikorruptionsgesetze (z. B. FCPA, UK Bribery Act) im Anlagereglement.
- **Überprüfen:** Integration von ESG-Datenpunkten zu Governance-Risiken, Transparenzstandards, Compliance-Programmen und Bestechungsfällen bei Fonds- und Einzeltitelauswahl.
- **Steuern:** Bevorzugung von Assetmanagements, die systematische Antikorruptionsprüfungen in ihr Investmentprozessmodell eingebaut haben und bei Verstössen klar definierte Massnahmen ergreifen (Engagement, Divestment).
- **Berichten:** Offenlegung im ESG- oder Wirkungsbericht: Anteil der Unternehmen im Portfolio mit robusten Anti-Corruption-Programmen und Transparenzinitiativen (z. B. UNGC-Teilnahme, UN PRI Reporting).

BAD 10 – Ausschlusskriterium #6: Waffenproduktion und -handel (kontrovers)

Investitionen in Unternehmen, die an der Herstellung, dem Vertrieb oder der Finanzierung kontroverser Waffensysteme beteiligt sind – insbesondere Massenvernichtungswaffen, Landminen, Streumunition und biologisch-chemische Waffen –, stehen in fundamentalem Gegensatz zu Prinzipien von Menschenwürde, Frieden und internationalem humanitären Recht.

Negative Wirkung: Kontroverse Waffensysteme verursachen Leid, verletzen internationale Normen, destabilisieren Regionen und verschärfen Konflikte. Investitionen in diesen Sektor fördern destruktive Industrien, untergraben Frieden und widersprechen humanitären Stiftungszielen.“

Bezug zu den UNGC-Prinzipien

- **Prinzip 1:** Achtung und Schutz der international anerkannten Menschenrechte.

Umsetzung in der Stiftungspraxis

- **Definieren:** Ausschlusskriterien im Anlagereglement festschreiben, die Unternehmen ausschliessen, die an der Produktion, dem Handel oder der Finanzierung kontroverser Waffen beteiligt sind (z. B. atomare, biologische, chemische Waffen, Landminen, Streumunition; unter Bezugnahme auf relevante Konventionen wie Ottawa- und Oslo-Abkommen).
- **Überprüfen:** ESG-Datenquellen und Screeningverfahren nutzen, die die direkte oder indirekte Beteiligung an kontroversen Waffen identifizieren (z. B. auf Basis von UN, SIPRI oder ISS ESG-Datenbanken).
- **Steuern:** Kooperation mit Assetmanagements, die klare Ausschlussrichtlinien für kontroverse Waffen verankert haben und Engagement-Strategien gegen Beteiligung anwenden.
- **Berichten:** Transparente Offenlegung im ESG- oder Wirkungsbericht: vollständiger Ausschluss von Investments in Unternehmen mit kontroversen Waffenbezügen; Dokumentation der Screening-Standards.

BAD 10 – Ausschlusskriterium #7: Fossile Energie (extreme Exposition)

Investitionen in Unternehmen, deren Geschäftsmodell massgeblich auf der Förderung, Verarbeitung oder Vermarktung fossiler Brennstoffe basiert – insbesondere Kohle, Öl und unkonventionelles Gas –, stehen in direktem Widerspruch zu globalen Klimazielen und den Prinzipien nachhaltiger Entwicklung.

Negative Wirkung: Fossile Energien treiben Erderwärmung, Naturkatastrophen, Wasserknappheit, Artenverlust und soziale Ungleichheit an. Investitionen in diese Sektoren verlängern klimaschädliche Strukturen und untergraben Umwelt-, Sozial- und Gesundheitsziele von Stiftungen.

Bezug zu den UNGC-Prinzipien

- **Prinzip 7:** Unterstützung eines vorsorgenden Umgangs mit Umweltproblemen.
- **Prinzip 8:** Ergreifen von Initiativen zur Förderung grösserer Umweltverantwortung.
- **Prinzip 9:** Förderung der Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien.

Umsetzung in der Stiftungspraxis

- **Definieren:** Ausschlusskriterien im Anlagereglement formulieren, die Unternehmen mit extremer fossiler Exposition ausschliessen, etwa bei mehr als 10–20 % Umsatz aus Kohleförderung, Ölsandextraktion oder unkonventioneller Gasgewinnung (z. B. Fracking).
- **Überprüfen:** ESG-Datenanalysen verwenden, die Carbon-Intensität, fossile Umsatzanteile und Klimarisikoprofile der Unternehmen offenlegen (z. B. Transition Pathway Initiative, CDP Scores).
- **Steuern:** Auswahl von Assetmanagements, die Dekarbonisierungsstrategien verfolgen, auf Netto-Null-Ziele hinarbeiten und aktive Engagementprogramme zur Umstellung auf erneuerbare Energien betreiben.
- **Berichten:** Offenlegung im ESG- oder Wirkungsbericht: Anteil der fossilen Exposition im Portfolio, Reduktionsziele zur Portfoliodekarbonisierung, Status der Netto-Null-Kompatibilität.

BAD 10 – Ausschlusskriterium #8: Tabakindustrie

Investitionen in Unternehmen, die in der Herstellung, Vermarktung oder dem Vertrieb von Tabakprodukten tätig sind, fördern ein Geschäftsfeld, das direkt für erhebliche globale Gesundheitsbelastungen verantwortlich ist und im Widerspruch zu stiftungsgetragenen Zielen von Gesundheitsförderung, Prävention und nachhaltiger Entwicklung steht.

Negative Wirkung: Tabakkonsum verursacht jährlich Millionen vorzeitiger Todesfälle, belastet Gesundheitssysteme weltweit erheblich und trägt zu sozialen und wirtschaftlichen Ungleichheiten bei. Kapitalflüsse in die Tabakindustrie perpetuieren ein Geschäftsmodell, das systematisch Gesundheitsschäden erzeugt und damit öffentliche Ressourcen bindet, die für soziale Entwicklung dringend benötigt würden.

Bezug zu den UNGC-Prinzipien

- **Prinzip 1:** Achtung der internationalen Menschenrechte, insbesondere des Rechts auf Leben und Gesundheit.

Umsetzung in der Stiftungspraxis

- **Definieren:** Verankerung expliziter Ausschlusskriterien im Anlagereglement für alle Unternehmen, die signifikante Umsätze (> 5 %) aus der Herstellung, Vermarktung oder Distribution von Tabakprodukten erzielen.
- **Überprüfen:** Einforderung von ESG-Daten zur Umsatzexposition gegenüber Tabakproduktion und -handel bei Fonds und Einzelinvestments; Nutzung spezialisierter Ausschlusslisten (z. B. Tobacco-Free Finance Pledge).
- **Steuern:** Auswahl von Assetmanagements, die Tabakunternehmen systematisch ausschliessen und auf Gesundheitsverträglichkeit in Portfolios achten.
- **Berichten:** Transparente Dokumentation im ESG- oder Wirkungsbericht: Anteil tabakfreier Investments, Einhaltung branchenspezifischer Ausschlussstandards (z. B. WHO Framework Convention on Tobacco Control).

BAD 10 – Ausschlusskriterium #9: Pornografie und kommerzielle sexuelle Ausbeutung

Investitionen in Unternehmen, die direkt oder indirekt an der Produktion, Vermarktung oder Verbreitung von Pornografie sowie an Strukturen kommerzieller sexueller Ausbeutung beteiligt sind, stehen in fundamentalem Widerspruch zu Menschenwürde, Kinderschutz und Gleichberechtigung.

Negative Wirkung: Kommerzielle sexuelle Ausbeutung verstärkt systematische Gewalt gegen Frauen, Kinder und marginalisierte Gruppen, fördert soziale Fragmentierung und verstärkt bestehende Ungleichheiten. Kapitalflüsse in solche Industrien verlängern Ausbeutungsverhältnisse, untergraben Stiftungsanliegen im Bereich Menschenrechte, Kinderschutz und gesellschaftlicher Resilienz.

Bezug zu den UNGC-Prinzipien

- **Prinzip 1:** Schutz der internationalen Menschenrechte.
- **Prinzip 2:** Sicherstellung, dass Unternehmen sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Umsetzung in der Stiftungspraxis

- **Definieren:** Klare Ausschlusskriterien im Anlagereglement für Unternehmen, die relevante Umsätze (> 5 %) aus der Produktion oder Verbreitung von pornografischen Inhalten oder Dienstleistungen mit Verbindungen zu Menschenhandel und kommerzieller sexueller Ausbeutung erzielen.
- **Überprüfen:** Einsatz spezialisierter ESG-Screenings und Exklusionslisten, die problematische Geschäftsmodelle im Bereich sexuelle Ausbeutung erfassen (z. B. Norm-Based Screening nach internationalen Kinder- und Frauenrechten).
- **Steuern:** Kooperation mit Assetmanagements, die strikte Anti-Exploitation-Richtlinien implementiert haben und problematische Sektoren systematisch ausschliessen.
- **Berichten:** Offenlegung im ESG- oder Wirkungsbericht: vollständiger Ausschluss von Unternehmen mit Verbindungen zu kommerzieller sexueller Ausbeutung; Bestätigung der menschenrechtlichen Due-Diligence im Portfolio.

BAD 10 – Ausschlusskriterium #10: Gentechnisch veränderte Organismen (GVO) – kontroverse Anwendungen

Investitionen in Unternehmen, die gentechnisch veränderte Organismen (GVO) entwickeln, produzieren oder vertreiben, ohne dabei grundlegende ökologische, gesundheitliche und ethische Vorsichtsstandards einzuhalten, tragen zur Destabilisierung natürlicher Ökosysteme bei und riskieren irreversible Schäden für Umwelt, Biodiversität und menschliche Gesundheit.

Negative Wirkung: Unkontrollierter Einsatz gentechnisch veränderter Organismen birgt ökologische Risiken, gefährdet Biodiversität, verstärkt Abhängigkeiten und verschärft soziale Ungleichheiten. Investitionen in unverantwortliche GVO-Modelle widersprechen Zielen im Umwelt-, Gesundheits- und Entwicklungsschutz.

Bezug zu den UNGC-Prinzipien

- **Prinzip 7:** Unterstützung eines vorsorgenden Umgangs mit Umweltproblemen.
- **Prinzip 8:** Ergreifen von Initiativen zur Förderung grösserer Umweltverantwortung.
- **Prinzip 9:** Förderung der Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien.

Umsetzung in der Stiftungspraxis

- **Definieren:** Ausschlusskriterien im Anlagereglement etablieren, die Unternehmen ausgrenzen, die GVO-Produkte ohne adäquate Umwelt- und Gesundheitsverträglichkeitsprüfungen entwickeln oder vertreiben, insbesondere wenn sie gegen das Precautionary Principle (Vorsorgeprinzip) verstossen.
- **Überprüfen:** ESG-Analysen nutzen, die Biodiversitätsrisiken, ökologische Auswirkungen und ethische Bewertungsstandards für GVO-Produkte abbilden (z. B. nach FAO- oder CBD-Richtlinien).
- **Steuern:** Auswahl von Asset Managern, die explizite Screening-Mechanismen für GVO-bezogene Risiken anwenden und in kritischen Fällen aktives Engagement oder Divestment betreiben.

SVVK-ASIR

Der **Schweizer Verein für verantwortungsbewusste Kapitalanlagen (SVVK-ASIR)** wurde gegründet, um institutionellen Anlegern mit öffentlichem Auftrag – wie Pensionskassen, Versicherungen oder Stiftungen – eine gemeinsame Plattform für die Umsetzung von ESG-Prinzipien zu bieten. Für Stiftungen mit wirkungsorientiertem Anspruch ist der SVVK-ASIR kein regulatorisches Gebot, wohl aber ein relevanter Bezugspunkt: Er verbindet ethisch-normative Orientierung mit professioneller Marktnähe – und bietet damit eine praktikable Grundlage für die institutionalisierte Integration von Nachhaltigkeitskriterien in der Kapitalanlage.

Im Zentrum des SVVK-ASIR steht das Prinzip der Verantwortung: Investoren sollen Kapital nicht nur risiko- und ertragsbewusst, sondern auch menschenrechtskonform, ökologisch tragfähig und gesellschaftlich legitimiert einsetzen. Dabei verfolgt der Verein eine Doppelstrategie: einerseits den Ausschluss besonders kritischer Geschäftspraktiken (wie systematischer Menschenrechtsverletzungen, geächteter Waffen oder gravierender Umweltzerstörung), andererseits das aktive Engagement mit Unternehmen – etwa durch den Dialog über Verbesserungspotenziale und die Ausübung von Stimmrechten.

Gerade dieser Ansatz der „*kritischen Integration*“ macht den SVVK-ASIR für Stiftungen anschlussfähig, die zwischen finanzieller Stabilität und gesellschaftlichem Auftrag vermitteln müssen. Er bietet eine fundierte ESG-Basisstrategie, die nicht auf schnelle Symbolik, sondern auf glaubwürdige Prozesse setzt. Durch abgestimmte Positionen, gemeinsames Engagement und geteilte Analysen profitieren insbesondere kleinere Institutionen von der Expertise und Schlagkraft des Netzwerks – ohne selbst spezialisierte Teams aufbauen zu müssen.

Gleichzeitig bleibt der SVVK-ASIR in seiner Methodik bewusst pragmatisch. Es geht nicht um moralische Absolutismen, sondern um nachvollziehbare Standards und ein systematisches Vorgehen. Der Fokus liegt auf menschenrechtlichen Leitprinzipien (etwa den UN Guiding Principles on Business and Human Rights), um Investitionsentscheidungen nicht nur ökonomisch, sondern auch ethisch zu fundieren. Für viele Stiftungen, deren Satzungszweck unmittelbar mit Fragen der Gerechtigkeit, Gesundheit, Bildung oder Inklusion verbunden ist, bietet der SVVK-ASIR damit eine belastbare Grundlage, um eigene Ausschlusskriterien und Engagementstrategien zu entwickeln oder zu schärfen.

In der Umsetzung ergeben sich mehrere Anwendungsfelder:

- **Ausschlüsse:** Die Empfehlungen des SVVK-ASIR können direkt in Stiftungsrichtlinien übernommen oder an spezifische Wirkungsziele angepasst werden – etwa bei Investments in fossile Energien, geächtete Waffen oder Unternehmen mit systematischen Arbeitsrechtsverstößen.
- **Engagement:** Über den Verein können Stiftungen mittelbar Einfluss auf Unternehmen ausüben – etwa durch gemeinsame Dialoginitiativen oder koordinierte Stimmrechtsausübung.
- **Transparenz:** Die Berichte und Positionierungen des SVVK-ASIR helfen, die eigene Anlagestrategie zu überprüfen, zu begründen und gegenüber internen wie externen Stakeholdern zu kommunizieren.

Für wirkungsorientierte Stiftungen, die eine robuste und anschlussfähige ESG-Grundlage benötigen, bietet der SVVK-ASIR somit eine konkrete Hilfestellung: Er schafft Transparenz, reduziert Transaktionskosten und verbindet ethische Standards mit professioneller Kapitalmarktpraxis.

Fazit: Der SVVK-ASIR ist kein Ersatz für eine eigene Wirkungspolitik – aber er ist ein strategischer Orientierungspunkt für verantwortungsvolle Kapitalverantwortung. Stiftungen, die Wirkung strukturiert gestalten wollen, finden hier einen institutionalisierten Rahmen, um ESG-Grundsätze mit Wirkungstiefe, zielgerichteter Steuerung und glaubwürdiger Governance zu verbinden.

GOOD 10 – Impact-Themen

Die GOOD 10 bündeln **zehn gesellschaftlich relevante Themenfelder, die sich besonders für wirkungsorientierte Kapitalanlagen von Stiftungen eignen**. Sie orientieren sich an den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen und bieten eine praxisnahe Grundlage, um das Stiftungskapital gezielt für ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Fortschritt einzusetzen. Dabei geht es nicht nur um die Vermeidung schädlicher Wirkungen, sondern um den aktiven Beitrag zu nachhaltigem Wandel.

Für Stiftungsräte schaffen die GOOD 10 eine klare Orientierung: Sie helfen dabei, wirkungsrelevante Themen zu identifizieren, die zum Stiftungszweck passen, und strukturieren die Diskussion über strategische Wirkungsfelder jenseits einzelner Anlageprodukte. Ihre Integration in die Kapitalstrategie stärkt nicht nur die Kohärenz zwischen Vermögensverwaltung und Satzungsauftrag, sondern auch die Transparenz gegenüber internen Gremien und externen Stakeholdern.

Damit die GOOD 10 als strategisches Instrument wirken, empfiehlt sich ein schrittweiser Zugang:

Zunächst sollten diejenigen Themen priorisiert werden, die inhaltlich eng mit dem Stiftungszweck verknüpft sind. Aus dieser Auswahl lassen sich konkrete Wirkungsziele ableiten – etwa die Förderung von Bildungszugang, sozialer Teilhabe oder Klimaschutz. Im nächsten Schritt werden diese Ziele in steuerbare Kriterien übersetzt, etwa über SDG-Zuordnungen, Positivkriterien für Fonds oder thematische Allokationsquoten. Die gewählten Schwerpunkte sollten dann in Anlagerichtlinien verankert, im Portfolio gespiegelt und in der Wirkungsmessung systematisch berücksichtigt werden. Auch qualitative Elemente wie Wirkungsnarrative oder Fallbeispiele können hier hilfreich sein.

Nicht zuletzt bieten die GOOD 10 eine strukturierte Grundlage für strategische Diskussionen im Stiftungsrat – etwa bei der Definition von Investitionszielen, der Entwicklung von Wirkungskriterien oder im Dialog mit Assetmanagements. Sie ermöglichen es, Kapitalsteuerung als Ausdruck struktureller institutioneller Verantwortung zu verstehen.

GOOD 10 – Impact-Investment-Thema #1: Zugang zu sauberem Wasser und Sanitärversorgung

Investitionen in Unternehmen oder Projekte, die den Zugang zu sauberem Wasser, sanitärer Grundversorgung und Hygiene verbessern, tragen grundlegend zur öffentlichen Gesundheit, zur Armutsbekämpfung und zur Erhöhung der Lebensqualität bei. Sauberes Wasser ist ein Menschenrecht und eine Voraussetzung für Bildung, wirtschaftliche Teilhabe und soziale Stabilität – insbesondere in benachteiligten Regionen.

Positive Wirkung: Wasser- und Sanitärinvestitionen verhindern Krankheiten, senken Kindersterblichkeit, stärken die Resilienz von Gemeinschaften gegen Klimawandelfolgen und schaffen ökonomische Chancen durch gesündere Bevölkerungen. Stiftungen können durch gezielte Investments in Wasserinfrastruktur, Technologie und Bildung einen unmittelbaren Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leisten.

Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs):

SDG 6: Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen, SDG 3: Gesundheit und Wohlergehen, SDG 13: Massnahmen zum Klimaschutz

Umsetzung in der Stiftungspraxis:

- Definieren: Aufnahme von Wasser- und Hygieneförderung als prioritäres Themenfeld in der Anlagestrategie, insbesondere für Impact-Investments in Schwellen- und Entwicklungsländern.
- Überprüfen: Auswahl von Fonds und Projekten mit messbaren Wasser- und Sanitärzielen (z. B. Anzahl angeschlossener Haushalte, neu gebaute Sanitäreinrichtungen).
- Steuern: Kooperation mit spezialisierten Impact-Fonds oder Direktinvestments in Social Enterprises im Wasserbereich (z. B. Wasserversorgungslösungen, Wasseraufbereitungstechnologien).
- Berichten: Dokumentation der direkten Wirkung (z. B. Liter sauberes Wasser bereitgestellt, Haushalte mit verbesserter Sanitäreinrichtung) im jährlichen Wirkungsbericht.

Erläuterung: Für Stiftungen, die die Grundbedürfnisse des Menschen in den Mittelpunkt ihres Auftrags stellen, ist der Zugang zu sauberem Wasser ein zentrales Feld wirkungsvoller Investitionen.

GOOD 10 – Impact-Investment-Thema #2: Erneuerbare Energien fördern

Investitionen in erneuerbare Energien wie Solar-, Wind-, Wasser- und Geothermieprojekte tragen entscheidend zur Dekarbonisierung der Weltwirtschaft bei. Der Umstieg auf saubere Energiequellen reduziert Treibhausgasemissionen, erhöht die Energiesicherheit und unterstützt den Zugang zu erschwinglicher Energie – insbesondere für unterversorgte Regionen.

Positive Wirkung: Erneuerbare Energien verringern die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen, mindern Umweltrisiken, schaffen nachhaltige Arbeitsplätze und fördern wirtschaftliche Resilienz. Stiftungen können durch Investitionen in erneuerbare Energieprojekte nicht nur ökologische Wirkung erzielen, sondern auch stabile, langfristige Erträge generieren.

Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs):

SDG 7: Bezahlbare und saubere Energie, SDG 13: Massnahmen zum Klimaschutz, SDG 8: Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum

Umsetzung in der Stiftungspraxis:

- Definieren: Priorisierung von Investments in Erneuerbare-Energien-Fonds oder Direktbeteiligungen an Energieprojekten als Teil der nachhaltigen Anlagestrategie.
- Überprüfen: Auswahl von Projekten oder Fonds, die messbare Klimawirkungen dokumentieren (z. B. Tonnen CO₂-Einsparung, produzierte MWh sauberer Energie).
- Steuern: Integration von Energieeffizienz und Klimarisikomanagement als Bewertungskriterien bei der Auswahl von Asset Managern und Direktprojekten.
- Berichten: Darstellung der ökologischen Wirkung im Wirkungsbericht, z. B. in Form von CO₂-Einsparungen pro investierter Million Euro.

Erläuterung: Für Stiftungen, die einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz leisten wollen, bietet das Themenfeld erneuerbare Energien eine der unmittelbarsten und wirkungsvollsten Investmentmöglichkeiten. Die Unterstützung der Energiewende durch Stiftungskapital fördert zum einen ökologische Ziele, zum anderen soziale und wirtschaftliche Entwicklung in vielen Regionen weltweit.

GOOD 10 – Impact-Investment-Thema #3: Bildung für benachteiligte Gruppen stärken

Investitionen in Bildungsinitiativen, Technologien und Infrastrukturen, die benachteiligte Gruppen – insbesondere in Entwicklungsregionen – erreichen, tragen wesentlich zu Armutsbekämpfung, Chancengleichheit und gesellschaftlicher Teilhabe bei. Bildung ist ein Multiplikator für positive Entwicklungen in Gesundheit, Gleichstellung, Innovation und Frieden.

Positive Wirkung: Bildungsinvestitionen schaffen langfristige soziale und wirtschaftliche Vorteile: sie erhöhen individuelle Einkommensmöglichkeiten, fördern politische Partizipation, reduzieren Ungleichheiten und stärken soziale Kohäsion. Für Stiftungen ergeben sich durch gezielte Investments in Bildung effektive Hebel, um systemische Veränderungen anzustossen.

Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs):

SDG 4: Hochwertige Bildung, SDG 5: Geschlechtergleichstellung, SDG 10: Weniger Ungleichheiten

Umsetzung in der Stiftungspraxis:

- Definieren: Verankerung von Bildungsförderung als strategisches Ziel in der Investment-Policy, z. B. durch Impact-Fonds für EdTech, Bildungsinfrastruktur oder Mikrofinanzierung für Bildungsprojekte.
- Überprüfen: Auswahl von Investments mit klaren Wirkungsmetriken wie Anzahl neu eingeschulter Kinder, Alphabetisierungsraten oder Bildungszugang für Mädchen und marginalisierte Gruppen.
- Steuern: Aufbau von Partnerschaften mit Anbietern, die inklusive Bildungsangebote entwickeln (z. B. digitale Lernplattformen für ländliche Regionen).
- Berichten: Darstellung der erzielten Wirkungen im Wirkungsbericht, z. B. Anzahl geförderter Bildungsteilnehmer oder Anstieg der Bildungsqualität in Zielregionen.

Erläuterung: Für Stiftungen, die an die Kraft von Bildung als Fundament für gesellschaftlichen Fortschritt glauben, bieten Impact-Investments im Bildungsbereich eine einzigartige Möglichkeit, unmittelbare und langfristige positive Wirkungen zu kombinieren.

GOOD 10 – Impact-Investment-Thema #4: Bezahlbaren Wohnraum schaffen

Investitionen in Projekte und Unternehmen, die bezahlbaren Wohnraum bereitstellen, tragen zur Bekämpfung von Wohnungsnot, sozialer Ausgrenzung und Armut bei. Wohnraum ist ein grundlegendes Menschenrecht und eine zentrale Voraussetzung für Gesundheit, Bildungserfolg, Sicherheit und gesellschaftliche Teilhabe.

Positive Wirkung: Bezahlbarer Wohnraum stabilisiert Familien, reduziert soziale Spannungen, fördert die Gesundheit und erhöht die soziale Mobilität. Stiftungen können durch gezielte Investitionen in sozialen Wohnungsbau, gemeinwohlorientierte Immobilienprojekte oder innovative Mietmodelle dazu beitragen, benachteiligten Bevölkerungsgruppen Zugang zu sicherem Wohnen zu verschaffen.

Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs):

SDG 11: Nachhaltige Städte und Gemeinden, SDG 1: Keine Armut, SDG 10: Weniger Ungleichheiten

Umsetzung in der Stiftungspraxis:

- Definieren: Integration von bezahlbarem Wohnraum als Investitionskategorie in die Anlagerichtlinien, z. B. über Beteiligungen an sozialen Wohnbaufonds oder Genossenschaftsprojekten.
- Überprüfen: Auswahl von Investments mit klaren Wirkungskriterien, etwa Anzahl geschaffener oder renovierter bezahlbarer Wohneinheiten, Mietkostenquote der Bewohner.
- Steuern: Kooperation mit spezialisierten Impact-Asset-Managern oder Entwicklern, die soziale Renditen explizit messen und berichten.
- Berichten: Offenlegung der sozialen Wirkung, z. B. Anzahl der Menschen, die durch Investments Zugang zu bezahlbarem Wohnen erhalten haben.

Erläuterung: Für Stiftungen, die gesellschaftliche Teilhabe und Chancengleichheit fördern wollen, stellt die Schaffung von bezahlbarem Wohnraum ein besonders wirkungsvolles Handlungsfeld dar. Durch gezielte Investitionen in Wohnprojekte können Stiftungskapital und Stiftungszweck unmittelbar miteinander verknüpft werden – zum Nutzen heutiger und zukünftiger Generationen.

GOOD 10 – Impact-Investment-Thema #5: Gesundheitsversorgung ausbauen

Investitionen in die Stärkung der Gesundheitsinfrastruktur, medizinischer Innovationen und Basisversorgung tragen entscheidend zur Verbesserung der Lebensqualität und zur Erhöhung der Lebenserwartung bei. Zugang zu bezahlbarer, qualitativ hochwertiger Gesundheitsversorgung ist ein fundamentales Menschenrecht und ein Schlüssel zur nachhaltigen Entwicklung.

Positive Wirkung: Verbesserte Gesundheitsversorgung reduziert Krankheits- und Sterberaten, erhöht die wirtschaftliche Produktivität und verringert soziale Ungleichheiten. Besonders Investitionen in Prävention, Basisgesundheitsdienste oder digitale Gesundheitslösungen entfalten eine hohe Wirkung, insbesondere in unterversorgten Regionen.

Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs):

- SDG 3: Gesundheit und Wohlergehen
- SDG 10: Weniger Ungleichheiten
- SDG 9: Industrie, Innovation und Infrastruktur

Umsetzung in der Stiftungspraxis:

- Definieren: Aufnahme von Gesundheitsförderung als prioritäres Impact-Investment-Thema, z. B. durch Beteiligungen an Gesundheitsfonds oder gezielte Investitionen in soziale Unternehmen im Gesundheitsbereich.
- Überprüfen: Auswahl von Investments mit klar definierten Gesundheitszielen, wie z. B. Anzahl behandelter Patienten, Verfügbarkeit von Basisgesundheitsdiensten oder Innovationen im Bereich Diagnostik und Prävention.
- Steuern: Kooperation mit Partnern, die Gesundheitswirkung systematisch messen (z. B. Impact-Reports zu Behandlungserfolgen oder Reichweite).
- Berichten: Darstellung der direkten Gesundheitswirkungen, etwa durch neu erreichte Patientenzahlen oder verbesserte Gesundheitsindikatoren, im jährlichen Wirkungsbericht.

Erläuterung: Für Stiftungen, die soziale Gerechtigkeit und menschliches Wohlergehen fördern wollen, ist der Ausbau der Gesundheitsversorgung ein zentrales Investitionsfeld.

GOOD 10 – Impact-Investment-Thema #6: Geschlechtergerechtigkeit fördern

Investitionen in Projekte, Unternehmen und Fonds, die gezielt die Gleichstellung der Geschlechter vorantreiben, tragen zur gesellschaftlichen Stabilität, wirtschaftlichen Entwicklung und Stärkung von Menschenrechten bei. Geschlechtergerechtigkeit ist nicht nur ein eigenständiges Ziel, sondern ein Beschleuniger für viele andere Entwicklungsbereiche.

Positive Wirkung: Investitionen, die Frauen und Mädchen stärken – etwa durch Zugang zu Bildung, finanziellen Ressourcen, Führungspositionen oder Gesundheitsversorgung – erhöhen die gesamtgesellschaftliche Produktivität, verringern Armut und tragen zur friedlichen Entwicklung von Gesellschaften bei. Stiftungen können durch gezielte Kapitalallokation soziale Innovationen und faire Chancenstrukturen fördern.

Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs):

SDG 5: Geschlechtergleichstellung, SDG 8: Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, SDG 10: Weniger Ungleichheiten

Umsetzung in der Stiftungspraxis:

- Definieren: Aufnahme von Gender-Lens-Investing-Ansätzen in die Anlagestrategie, z. B. gezielte Investitionen in Unternehmen mit hoher Frauenrepräsentanz oder Fokus auf frauenspezifische Produkte und Dienstleistungen.
- Überprüfen: Auswahl von Investmentprodukten mit explizitem Fokus auf die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit (z. B. Gender Equality Bonds, spezialisierte Impact-Fonds).
- Steuern: Engagement bei Assetmanagements zur Verbesserung von Diversität und Gleichstellung in Portfolios und Unternehmensführungen.
- Berichten: Offenlegung geschlechterspezifischer Wirkungen im ESG- oder Wirkungsbericht (z. B. Anteil von Frauen in Führungspositionen, Gender Pay Gap-Reduktion).

Erläuterung: Für Stiftungen, die nachhaltige gesellschaftliche Transformation fördern wollen, ist Geschlechtergerechtigkeit ein strategisches Kernthema. Kapital gezielt zur Förderung von Gleichstellung einzusetzen, bedeutet nicht nur sozialen Fortschritt zu unterstützen, sondern auch die ökonomische Stabilität und Innovationskraft von Gesellschaften langfristig zu stärken.

GOOD 10 – Impact-Investment-Thema #7: Klimawandelanpassung und Resilienz fördern

Investitionen in Projekte und Unternehmen, die Anpassungsmassnahmen an den Klimawandel entwickeln oder umsetzen, stärken die Widerstandskraft von Gemeinden und Ökosystemen gegenüber klimatischen Veränderungen. Klimaanpassung umfasst Massnahmen wie Katastrophenvorsorge, nachhaltige Landwirtschaft, wassersensible Stadtentwicklung und Schutz von Biodiversität.

Positive Wirkung: Klimawandelanpassung schützt Lebensgrundlagen, reduziert wirtschaftliche Verluste durch Naturkatastrophen, stärkt Ernährungssicherheit und sichert die Zukunft besonders verletzlicher Bevölkerungsgruppen. Stiftungen können hier eine zentrale Rolle spielen, indem sie Kapital gezielt in resilienzsteigernde Initiativen und Innovationen investieren.

Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs):

SDG 13: Massnahmen zum Klimaschutz, SDG 2: Kein Hunger (Ernährungssicherheit), SDG 15: Leben an Land (Schutz der Biodiversität)

Umsetzung in der Stiftungspraxis:

- Definieren: Integration von Klimaanpassung als eigenständiges Impact-Investment-Ziel, z. B. Beteiligungen an Fonds für nachhaltige Landwirtschaft, Naturkatastrophenschutz oder resiliente Infrastruktur.
- Überprüfen: Auswahl von Investments mit nachweisbarer Resilienzsteigerung, etwa durch Indikatoren wie Anzahl geschützter Gemeinden oder klimafeste Infrastrukturen.
- Steuern: Zusammenarbeit mit Partnern, die Klimarisiken aktiv in Investmententscheidungen integrieren (z. B. Climate-Resilient Investing Standards, TCFD-Berichte).
- Berichten: Darstellung der Anpassungs- und Resilienzwirkungen, z. B. Zahl der durch Massnahmen geschützten Menschen oder Flächen.

Erläuterung: Für Stiftungen, die gesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen, reicht es nicht aus, nur Emissionen zu reduzieren: Sie müssen auch zur Anpassung an die unvermeidbaren Folgen des Klimawandels beitragen.

GOOD 10 – Impact-Investment-Thema #8: Nachhaltige Landwirtschaft und Ernährungssysteme fördern

Investitionen in nachhaltige landwirtschaftliche Praktiken, faire Ernährungssysteme und innovative Agrartechnologien leisten einen zentralen Beitrag zur Bekämpfung von Hunger, zur Erhaltung der Biodiversität und zum Schutz natürlicher Ressourcen. Eine resiliente und gerechte Nahrungsmittelproduktion ist Grundvoraussetzung für globale Stabilität und gesellschaftlichen Fortschritt.

Positive Wirkung: Nachhaltige Landwirtschaft reduziert Umweltbelastungen, verbessert die Boden- und Wasserqualität, schützt Ökosysteme und fördert soziale Gerechtigkeit entlang landwirtschaftlicher Lieferketten. Stiftungen können durch gezielte Investitionen in ökologische Agrarprojekte, regenerative Anbaumethoden oder alternative Proteine wirkungsvolle Impulse für gesunde und zukunftsfähige Ernährungssysteme setzen.

Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs):

SDG 2: Kein Hunger, SDG 12: Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster, SDG 15: Leben an Land

Umsetzung in der Stiftungspraxis:

- Definieren: Aufnahme von nachhaltiger Landwirtschaft und Ernährungssicherung als explizites Investmentziel, z. B. über Beteiligung an Impact-Fonds für Agrarinnovationen oder Direktinvestitionen in Agrargenossenschaften.
- Überprüfen: Auswahl von Investments mit messbaren Kriterien wie reduzierte CO₂-Emissionen pro Produktionseinheit, Erhöhung der Biodiversität oder Verbesserung der Bodengesundheit.
- Steuern: Unterstützung von Projekten, die Kleinbauern stärken, regenerative Methoden verbreiten oder innovative Ernährungstechnologien (z. B. vertikale Landwirtschaft, alternative Proteine) voranbringen.
- Berichten: Dokumentation der positiven Wirkungen, z. B. Anbaufläche unter nachhaltigem Management oder Zahl unterstützter lokaler Produzenten.

Erläuterung: Für Stiftungen, die Ernährungssicherung und den Schutz natürlicher Ressourcen fördern, ist nachhaltige Landwirtschaft eine zentrale und wirkungsvolle Anlagesphäre: Strategische Kapitalallokation verbindet hier ökologische und soziale Zielerreichung.“

GOOD 10 – Impact-Investment-Thema #9: Zugang zu Finanzdienstleistungen für benachteiligte Gruppen verbessern

Investitionen in Mikrofinanz, inklusive Finanztechnologien und soziale Banken ermöglichen Menschen in einkommensschwachen oder unterversorgten Regionen den Zugang zu grundlegenden Finanzdienstleistungen wie Sparen, Kreditvergabe, Versicherung und Zahlungssystemen. Finanzielle Inklusion ist ein Schlüssel zur Armutsbekämpfung und wirtschaftlichen Emanzipation.

Positive Wirkung: Zugang zu Finanzdienstleistungen fördert unternehmerische Initiativen, ermöglicht Investitionen in Bildung und Gesundheit, erhöht die wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit und reduziert soziale Ungleichheiten. Stiftungen können durch gezielte Investments in inklusive Finanzsysteme soziale Teilhabe, Selbstständigkeit und nachhaltiges Wachstum ermöglichen.

Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs):

SDG 1: Keine Armut, SDG 8: Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, SDG 10: Weniger Ungleichheiten

Umsetzung in der Stiftungspraxis:

- Definieren: Verankerung von Finanzinklusionszielen in der Anlagestrategie, z. B. Investitionen in Mikrofinanzfonds, Fintechs mit sozialem Fokus oder sozial orientierte Banken.
- Überprüfen: Auswahl von Investitionen mit klaren Wirkungsindikatoren, wie z. B. Anzahl der neu erreichten Nutzer:innen, Frauenanteil unter den Begünstigten oder Rückzahlungsquoten.
- Steuern: Förderung von Programmen, die finanzielle Bildung, unternehmerische Fähigkeiten und Zugang zu nachhaltigen Finanzprodukten für marginalisierte Gruppen stärken.
- Berichten: Offenlegung der finanziellen Inklusionswirkung im Wirkungsbericht, z. B. Volumen der vergebenen Mikrokredite oder Anzahl eröffneter Erstkontoen.

Erläuterung: Für Stiftungen, die nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung und soziale Teilhabe fördern wollen, sind Investments in inklusive Finanzsysteme besonders wirksam.

GOOD 10 – Impact-Investment-Thema #10: Kreislaufwirtschaft und Ressourceneffizienz fördern

Investitionen in Geschäftsmodelle und Technologien, die Abfälle vermeiden, Produkte langlebiger gestalten, Recycling ermöglichen oder Materialien effizienter nutzen, fördern den Übergang von einer linearen „Take-Make-Dispose“-Wirtschaft zu nachhaltigen, regenerativen Systemen. Die Kreislaufwirtschaft schützt natürliche Ressourcen, mindert Emissionen und eröffnet neue wirtschaftliche Chancen.

Positive Wirkung: Ressourceneffiziente und zirkuläre Ansätze reduzieren Umweltverschmutzung, schützen Ökosysteme, stärken die Versorgungssicherheit und fördern Innovation. Stiftungen können durch gezielte Investments in Kreislaufösungen ökologischen Fortschritt mit wirtschaftlicher Tragfähigkeit verbinden und aktiv zur Reduktion des globalen Ressourcenfussabdrucks beitragen.

Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs):

SDG 12: Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster, SDG 9: Industrie, Innovation und Infrastruktur, SDG 13: Massnahmen zum Klimaschutz

Umsetzung in der Stiftungspraxis:

- Definieren: Integration der Förderung von Kreislaufwirtschaft als Priorität in die Anlagestrategie, z. B. durch Beteiligungen an Circular Economy Fonds oder Direktinvestments in Unternehmen für nachhaltige Materialkreisläufe.
- Überprüfen: Auswahl von Investments mit klaren Zirkularitätszielen, etwa Verlängerung von Produktlebenszyklen, Reduktion von Primärrohstoffbedarf oder Steigerung von Recyclingquoten.
- Steuern: Unterstützung von Innovationen in den Bereichen Produktdesign, Wiederverwendung, Reparatur und Recyclinginfrastruktur.
- Berichten: Darstellung der Ressourceneffizienzwirkungen, z. B. eingesparte Tonnen CO₂ oder Materialeinsparungen durch Investitionen.

Erläuterung: Für Stiftungen, die die planetaren Grenzen respektieren und ökologische Innovation aktiv fördern wollen, ist die Unterstützung von Kreislaufwirtschaft und Ressourceneffizienz ein zukunftsweisendes Handlungsfeld.

Swiss Climate Scores

Die Swiss Climate Scores (SCS) bieten gemeinnützigen Stiftungen ein praktikables, wissenschaftsbasiertes Instrument, um die Klimaverträglichkeit ihrer Kapitalanlagen zu beurteilen – transparent, nachvollziehbar und anschlussfähig. Sie ermöglichen erstmals eine strukturierte Bewertung klimabezogener Risiken und Chancen in Investmentfonds, ohne dabei hohe technische Hürden aufzubauen. Für Stiftungen, die ihr Portfolio wirkungsorientiert und kohärent zum eigenen Zweck steuern wollen, sind die SCS ein pragmatischer Einstieg in die systematische Klimastrategie der Vermögensverwaltung.

Im Zentrum der Swiss Climate Scores stehen sechs Indikatoren, die sowohl die aktuelle Klimawirkung als auch die Zukunftsfähigkeit von Investitionen erfassen: Temperaturpfad, Treibhausgasintensität, Exposition gegenüber fossilen Energien, Netto-Null-Ziele der Unternehmen, Qualität der Klimaberichterstattung sowie Integration klimabezogener Daten in den Investmentprozess. Diese Indikatoren gehen deutlich über herkömmliche ESG-Ratings hinaus: Sie messen keine abstrakten Normen, sondern beziehen sich konkret auf Transformationspfade – und damit auf das, was für viele Stiftungen zentral ist: die aktive Mitwirkung an einem ökologisch tragfähigen Wandel.

Die Anwendungsmöglichkeiten der SCS reichen dabei vom einfachen Portfolio-Screening bis zur strategischen Steuerung. In der Bestandsanalyse ermöglichen sie es, konkrete Handlungsfelder zu identifizieren: Ein Portfolio mit einem Temperaturpfad jenseits der 2-Grad-Grenze signalisiert ebenso wie eine hohe Emissionsintensität oder eine substantielle fossile Exposition die Notwendigkeit für strukturelle Anpassungen. Stiftungen können auf dieser Basis Klimarisiken nicht nur identifizieren, sondern in ihre Allokationsentscheidungen integrieren – ein entscheidender Schritt hin zur institutionellen Kohärenz zwischen Kapitalanlage und Stiftungszweck.

Auch für die Auswahl neuer Fonds bieten die SCS ein robustes Raster: Mindestanforderungen an Temperaturpfad, Emissionsintensität oder Netto-Null-Strategien lassen sich klar formulieren und in Anlagerichtlinien übernehmen. Damit entsteht ein transparentes Erwartungsprofil für externe Vermögensverwaltungen – und ein verbindlicher Standard für den internen Dialog. Die Scores basieren auf international anerkannten Klimadaten – was ihre Anwendbarkeit im Stiftungsrat und gegenüber Prüfstellen erheblich erleichtert.

In der operativen Umsetzung eröffnen sich **drei zentrale Handlungsfelder**.

Erstens: die Integration der SCS in die Fondsauswahl. Vermögensverwaltungen sollten verpflichtet werden, Swiss Climate Scores offenzulegen und daraus resultierende Konsequenzen für das Portfolio aufzuzeigen.

Zweitens: die Verankerung in der Mandatsvergabe. Die Scores werden dabei als Qualitätskriterium in den Auswahlprozess aufgenommen – etwa durch die Verpflichtung, Fonds mit klimakompatiblen Temperaturpfaden oder hoher Klimaberichterstattung zu priorisieren.

Drittens: die Nutzung für die interne und externe Berichterstattung. Ein auf SCS basierender Klimabericht kann Bestandteil des Jahresberichts werden – und so zur systematischen Kommunikation über Klimaverantwortung beitragen.

Gleichzeitig gilt: Die Swiss Climate Scores messen ausschliesslich die Klimadimension – soziale und Governance-Aspekte bleiben ausgeklammert. Auch hängt die Aussagekraft von der Qualität der zugrundeliegenden Daten ab, die je nach Anbieter stark variiert. Sie ersetzen daher keine ganzheitliche ESG-Strategie, sondern ergänzen diese – als spezialisiertes Modul mit hoher inhaltlicher Tiefe und klarer strategischer Anschlussfähigkeit.

Für kleinere Stiftungen bieten die Scores einen praktikablen Einstieg: Über standardisierte Anfragebögen und das gezielte Nachfragen bei Vermögensverwaltungen lassen sich klimabezogene Mindeststandards wirksam einfordern. Grössere Stiftungen können die SCS zudem zur Peer-Analyse und Benchmarkbildung nutzen. In beiden Fällen gilt: Die strategische Konsequenz im Umgang mit dem, was durch die Scores sichtbar gemacht wird zählt, nicht die Perfektion.

Fazit: Die Swiss Climate Scores bieten einen wirkungsstarken Brückenschlag zwischen Anspruch und Steuerung. Sie helfen Stiftungen, Klimarisiken nicht nur zu erkennen, sondern aktiv zu managen – auf wissenschaftlicher Grundlage, mit minimaler Einstiegshürde und hoher Anschlussfähigkeit an bestehende Entscheidungsstrukturen. Wer Kapital strategisch gestaltet, findet in den Swiss Climate Scores ein Instrument, das Wirkung, Transparenz und Führungskultur miteinander verbindet.

Impact-Omission-Checkliste

Die Impact-Omission-Checkliste hilft, unbeabsichtigte Wirkungen („Impact Omission“) in der Vermögensverwaltung aufzudecken. Sie sensibilisiert für die Diskrepanz zwischen Förderauftrag und tatsächlicher Kapitalwirkung und unterstützt den Stiftungsrat bei der Identifikation von Zielkonflikten. Sie fördert einen präzisen Blick – und stärkt die Verantwortung, bevor Reputationsrisiken oder externe Erwartungen dazu zwingen.

Definition: *Wirkung, die nicht durch aktives Tun, sondern durch unterlassene Steuerung entsteht. Wirkung durch Unterlassen ist keine Abwesenheit von Wirkung – sie ist ungewollte, unreflektierte Wirkung.*

Checkliste: Fragen zur Analyse unbeabsichtigter Wirkung

1. Portfolio-Transparenz

- Haben wir vollständige Informationen zu allen Investments? (z.B. Einzeltitel, Fonds-Inhalte)
- Liegen uns ESG-Ratings, SDG-Zuordnungen und Branchenexpositionen zu allen Positionen vor?
- Kennen wir die grössten 10 Positionen in unserem Portfolio namentlich und thematisch?

2. Förderlogik vs. Kapitalallokation

- Gibt es Positionen im Portfolio, die explizit Zweckkonflikte zum Stiftungsauftrag aufweisen?
(z.B. Investition in fossile Energie trotz Klimaschutzzweck)
- Gibt es Branchen oder Geschäftspraktiken, die der Stiftung ethisch unvereinbar erscheinen, aber bisher nicht ausgeschlossen sind?
- Fördern wir auf der einen Seite (operativ), was wir auf der anderen Seite (Kapitalanlage) strukturell konterkarieren?

3. ESG- und Impact-Niveau

- Enthält unser Portfolio Positionen ohne ESG-Rating oder mit schwachem ESG-Rating (CCC, B, etc.)?
- Enthält unser Portfolio Branchen mit hohem Reputations- oder Nachhaltigkeitsrisiko (z.B. Rüstung, fossile Energie, Tabak, Glücksspiel)?
- Gibt es Fonds, die keine SDG-Referenzierung oder Impact-Reporting bieten?

4. Steuerungsdefizite

- Gibt es keine festgelegten Ausschluss- oder Positivkriterien in unserer Anlagerichtlinie?
- Gibt es keine systematische ESG-Integration im Investmentprozess?
- Fehlt ein regelmässiges ESG- oder Impact-Monitoring des Portfolios?

5. Governance-Lücke

- Ist die Verantwortung für Wirkung in der Kapitalanlage nicht klar zugeordnet (keine Zuständigkeit definiert)?
- Fehlt ein Entscheidungs- und Eskalationsprozess für Zielkonflikte zwischen Rendite und Wirkung?
- Wird keine jährliche Wirkungsevaluation der Kapitalanlage durchgeführt?

Interpretation

Wird bei mehreren Fragen ein Spannungsfeld sichtbar – etwa zwischen Zweck und Portfolio, zwischen Anspruch und Transparenz oder zwischen Verantwortung und Zuständigkeit –, deutet das auf eine strukturelle Inkonsistenz hin.

Hinweis zur Anwendung

Die Checkliste kann als „Pre-Assessment“ vor der ESG-Portfolioprüfung genutzt werden oder als Diskussionsgrundlage im Strategieworkshop.

Kontext- und Wirkungsanalyse

Zielgruppenanalyse

Die Zielgruppenanalyse dient der strategischen Klärung, **welche gesellschaftlichen Gruppen durch die Kapitalbewirtschaftung der Stiftung erreicht, unterstützt oder beeinflusst werden sollen**. Sie verankert die Kapitalstrategie normativ im Wirkungskontext der Stiftung und beantwortet zentrale Fragen wie:

- Wer soll durch unsere Kapitalanlage mittelbar oder unmittelbar profitieren?
- Welche Stakeholder können durch unser Kapital ermutigt, beeinflusst oder herausgefordert werden?
- Wo entstehen Chancen zur Wirkung über den Kapitalmarkt hinaus?

Sie schafft strategische Orientierung in Bezug auf **Ausrichtung, Kommunikationsstrategie und Wirkungsketten** des eingesetzten Kapitals.

Einsatzzeitpunkte:

- Zu Beginn der Entwicklung einer wirkungsorientierten Kapitalstrategie
- Bei der Definition oder Überarbeitung der Wirkungsziele von Kapitalanlagen
- Im Zuge von ESG- oder Impact-Transition-Prozessen
- Vor der Auswahl von Anlageschwerpunkten, Asset-Klassen oder Partnerinstitutionen

Kategorisierung von Zielgruppen

Aus interdisziplinären Ansätzen – insbesondere aus Soziologie, Kommunikationswissenschaft, Verhaltensforschung und Public Health – lässt sich eine differenzierte Struktur zur Analyse von Zielgruppen in der Kapitalwirkung ableiten. Diese ersetzt die vereinfachte Einteilung in direkt, indirekt oder systemisch wirkende Gruppen und eröffnet eine tiefere strategische Verortung.

Zielgruppen können entlang vier analytischer Achsen kategorisiert werden:

Wirkungsperspektive

Im Zentrum steht hier die Frage: *Wen wollen wir mit unserem Kapital direkt unterstützen, mittelbar beeinflussen oder auch bewusst herausfordern?* Diese Perspektive umfasst Wirkungsempfänger wie vulnerable Haushalte, Ermöglicher wie Sozialunternehmen oder Kommunen sowie auch Akteure, deren Verhalten durch Kapitalwirkung bewusst verändert werden soll (z. B. klimaschädliche Industrien oder intransparente Marktteilnehmer).

Ressourcenmacht

Diese Achse beleuchtet, *wer über Macht verfügt, Wirkung zu ermöglichen oder zu blockieren.* Kapitalverwalter, Mandatsgeber oder staatliche Instanzen können als Steuerungsakteure Wirkung beschleunigen oder behindern. Zugleich existieren abhängige Gruppen, deren Zugang zu Ressourcen limitiert ist, die aber zentrale Wirkungsträger sind – beispielsweise lokale Produzenten oder Bildungsbenachteiligte.

Werteorientierung

Diese Dimension fokussiert die normative Nähe oder Distanz: *Mit welchen Zielgruppen teilen wir grundlegende Werte im Umgang mit Kapital?* Dabei lassen sich Gruppen unterscheiden in transformativ orientierte Akteure, die aktiv auf Wandel setzen, in skeptische Akteure, die ambivalent oder abwartend agieren, und in Status-quo-orientierte Akteure, die bestehende Verhältnisse aufrechterhalten möchten.

Vulnerabilität

Diese Achse fragt nach dem ethischen Gewicht: *Wer ist besonders angewiesen auf die Wirkung von Kapital – entweder aufgrund aktueller Marginalisierung oder zukünftiger Risiken?* Hierzu zählen etwa Geflüchtete, Kinder, Menschen in Armut oder künftige Generationen, aber auch Gemeinschaften, die besonders von Umweltveränderungen oder ökonomischer Unsicherheit betroffen sind.

Diese vier Achsen eröffnen ein präziseres, vielschichtiges Zielgruppenverständnis – nicht nur zur Adressierung einzelner Projekte, sondern als Grundlage strategischer Allokationsentscheidungen im Rahmen einer wirkungsorientierten Kapitalstrategie.

Methodisches Vorgehen

Phase 1: Ziel- und Wirkungsklärung

- Welche gesellschaftlichen Ziele wollen wir mit dem Kapital stützen?
- Welche Gruppen stehen im Zentrum dieser Ziele?

Phase 2: Zielgruppentypisierung entlang der vier Achsen

- Segmentierung anhand von Wirkungsperspektive, Ressourcenmacht, Werteprofil und Vulnerabilität
- Bildung von Subgruppen je nach Themenfeld (z. B. soziale Lage, Lebensphase, geografischer Raum)
- Clusterbildung nach SDGs oder Wirkungspfaden

Phase 3: Analyse der Bedarfe und Hebel

- Welche Bedarfe haben diese Zielgruppen und ihre Subgruppen?
- Welchen Beitrag kann die Stiftung über ihr Kapital leisten?
- Welche Anlageklassen oder -instrumente passen dazu?

Phase 4: Strategische Umsetzung

- Übersetzung in Allokationsentscheidungen und Mandate
- Ableitung von Monitoring-Indikatoren
- Kommunikationsstrategie mit Bezug zu Zielgruppenwirkung

Die folgenden Zielgruppenanalysen sind Ergebnis eines vertieften methodischen Zugangs zur Wirkungsmessung entlang der Sustainable Development Goals (SDGs). Sie basieren auf der systematischen Verknüpfung zwischen gesellschaftlichen Bedarfen, konkreten Zielgruppen und potenziellen Kapitalinterventionen. Jede Analyse beleuchtet exemplarisch, wie Kapital zur Lösung spezifischer Herausforderungen beitragen kann – immer differenziert nach Subgruppen, Bedürfnissen und strategischen Wirkhebeln.

Zielgruppenanalyse zu SDG 1 – „Keine Armut“: Kapital als Hebel für Teilhabe und Resilienz

Armut ist nicht nur ein Mangel an Einkommen – sie bedeutet eingeschränkte Teilhabe, erhöhte Verletzlichkeit und oft generationenübergreifende Ausgrenzung. Kapital kann hier wirkungsvoll ansetzen: durch Investitionen in Existenzsicherung, soziale Absicherung und strukturelle Inklusion. Wirksamkeit entsteht, wenn Kapitalmassnahmen differenziert auf Zielgruppenbedarfe eingehen.

Alleinerziehende benötigen vor allem bezahlbaren Wohnraum, flexible Betreuungslösungen und faire Teilzeitmöglichkeiten. Kapital kann hier in Sozialwohnungsfonds oder in Care-Infrastrukturen fließen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern.

Menschen mit Migrationshintergrund stehen oft vor Hürden im Zugang zu Finanzdienstleistungen, Bildungsangeboten oder Unternehmensförderung. Wirkungsvoll sind hier Mikrofinanzlösungen oder Beteiligungen an migrantengeführten Kleinunternehmen, die Selbstständigkeit und ökonomische Teilhabe stärken.

Altersarme brauchen vor allem Einkommenssicherung und barrierefreien, altersgerechten Wohnraum. Kapitalstrategien können auf Impact Real Estate Fonds zielen, die bezahlbares und inklusives Wohnen im Alter ermöglichen.

Jugendliche benötigen Ausbildungsperspektiven, digitale Teilhabe und Räume für Zukunftsgestaltung. Hier können Bildungsanleihen, gemeinnützige Lernplattformen oder hybride Ausbildungsfonds konkrete Wirkung entfalten.

Langzeitarbeitslose schliesslich sind besonders vulnerabel in Bezug auf soziale Integration und Gesundheit. Kapital kann in Sozialunternehmen investiert werden, die inklusive Beschäftigung und niedrigschwellige Gesundheitsangebote kombinieren.

Die Zielgruppenanalyse zu SDG 1 verdeutlicht: Kapitalwirkung gegen Armut entsteht dort, wo Investitionen nicht nur Symptome lindern, sondern strukturelle Barrieren abbauen – differenziert, kontextsensibel und mit Fokus auf langfristige Resilienz und Teilhabe.

Zielgruppenanalyse zu SDG 2 – „Kein Hunger“: Kapitalstrategien für Ernährungssouveränität und Resilienz

Hunger ist als Armutssymptom ist Ausdruck struktureller Ungleichheit in Agrarsystemen, Märkten und Zugängen. Kapital kann gezielt zur Bekämpfung von Mangelernährung und Ernährungsunsicherheit beitragen – indem es resiliente, gerechte und lokale Ernährungssysteme stärkt.

Kleinbäuerliche Betriebe benötigen Zugang zu widerstandsfähigem Saatgut, Finanzierungen und Absatzmärkten. Kapital kann hier direkt in landwirtschaftliche Kooperativen oder Agrar-Innovationsfonds fließen, die kleinstrukturierte Produktion stärken und klimaangepasste Technologien verbreiten.

Frauen in der Landwirtschaft sind oft systematisch benachteiligt – etwa beim Zugang zu Land, Beratung oder Krediten. Gender-sensitive Fonds und Beteiligungen an lokal verankerten Empowerment-Programmen können hier doppelte Wirkung entfalten: ökonomisch und sozial.

Kinder in Unterernährung benötigen gesicherte Ernährung und begleitende Gesundheitsversorgung. Kapital kann in soziale Infrastrukturen wie Schulspeisungsprogramme, Ernährungszentren oder Gesundheitsnetzwerke investiert werden – etwa über themenspezifische Impactfonds.

Informelle Produzent:innen – etwa in Subsistenzwirtschaften, die vorwiegend zur Selbstversorgung produzieren – brauchen Absicherung und die Möglichkeit, ihre Produktion zu skalieren. Kapital kann über Social Bonds oder Mikroversicherungsfonds wirken, die Risiken abfedern und die Integration in resiliente Lieferketten fördern.

Diese Zielgruppenanalyse zeigt: Kapital gegen Hunger wirkt dann am stärksten, wenn es systemisch ansetzt – bei strukturellen Ungleichheiten, lokalen Potenzialen und klimatischen Herausforderungen. Wirkung entsteht dort, wo Kapital Ernährungssouveränität ermöglicht und systemische Resilienz aufbaut.

Zielgruppenanalyse zu SDG 3 – „Gesundheit und Wohlergehen“: Kapital für inklusive Gesundheitsförderung

Gesundheit ist ein öffentliches Gut – und zugleich ein zentraler Faktor für gesellschaftliche Teilhabe, Bildung und Resilienz. Wirkungsorientiertes Kapital kann dazu beitragen, strukturelle Versorgungslücken zu schliessen, Prävention zu stärken und psychische wie physische Gesundheit systemisch zu fördern.

Kinder in Armut zählen zu den verletzlichsten Gruppen: Mangelernährung, fehlende Impfungen und unzureichende Prävention beeinträchtigen ihre Entwicklung dauerhaft. Kapital kann über Sozialfonds in kommunale Kindergesundheitsprogramme, Impf-Infrastrukturen und Ernährungsinitiativen investiert werden.

Menschen mit Behinderung benötigen barrierefreie Gesundheitsangebote und wohnortnahe Versorgung. Kapital kann hier in inklusive Gesundheitszentren, assistive MedTech-Lösungen und neue Versorgungskonzepte fliessen – etwa über spezialisierte Real-Estate- oder Technologiefonds.

Geflüchtete und Vertriebene brauchen niedrigschwellige Notfallversorgung und kultursensible Beratung. Kapitalinterventionen können mobile Gesundheitsstationen, telemedizinische Angebote oder Public-Private-Partnerschaften für integrierte Erstversorgung ermöglichen.

Pflegebedürftige Menschen, insbesondere im Alter, benötigen nicht nur medizinische Pflege, sondern auch soziale Einbettung. Wirkung entsteht durch Investitionen in dezentrale Pflegeangebote, betreutes Wohnen und integrative Versorgungsmodelle – mit Fokus auf Würde und Nähe.

Psychisch Erkrankte sind häufig unterversorgt, stigmatisiert oder isoliert. Kapital kann in gemeinwesenorientierte Einrichtungen, digitale Therapielösungen und soziale Integrationsprojekte investiert werden – etwa durch Fonds, die psychosoziale Versorgung strukturell stärken.

Die gesundheitliche Wirkung kapitalbasierter Strategien entfaltet sich dort, wo Investitionen strukturelle Defizite adressieren, Zugang und Qualität verbessern und zugleich soziale Gerechtigkeit fördern.

Zielgruppenanalyse zu SDG 4 – „Hochwertige Bildung“: Kapital als Schlüssel zu Teilhabe und Zukunft

Bildung ist Ermöglichungsrecht und Voraussetzung für selbstbestimmte Lebenswege. Wirkungsorientierte Kapitalstrategien können gezielt zur Überwindung struktureller Bildungsbarrieren beitragen – durch Infrastruktur, soziale Innovation und inklusive Lernangebote.

Kinder mit Sprachbarrieren benötigen frühzeitige Förderung und mehrsprachige Bildungsangebote. Investitionen in inklusive Kindertagesstätten und Schulprojekte ermöglichen Teilhabe von Anfang an – und verhindern langfristige Exklusion.

Jugendliche mit Förderbedarf stehen oft vor erschwerten Übergängen ins Berufsleben. Kapital kann in inklusive Ausbildungszentren und unterstützende Lernumgebungen fließen – mit Fokus auf chancengerechte Integration und nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit.

Erwachsene ohne Bildungsabschluss benötigen flexible, niederschwellige Bildungsformate. Bildungsfonds für Alphabetisierung, Abend- oder Fernschulen sowie digitale Lernplattformen schaffen Zugang – auch für jene, die aus dem System gefallen sind.

Auszubildende ohne digitale Ausstattung sind in einer vernetzten Lernwelt systematisch benachteiligt. Kapital kann gezielt EdTech-Modelle unterstützen, die soziale Zugänglichkeit gewährleisten – von Endgeräten bis zu Lernsoftware mit inklusiver Lizenzierung.

Alleinerziehende benötigen zeitsensible Bildungsangebote, ergänzt durch Kinderbetreuung. Wirkung entsteht durch Investitionen in kombinierte Bildungs- und Sozialinfrastrukturen – etwa Bildungszentren mit integrierten Unterstützungsleistungen.

Kapital kann Bildung ermöglichen, wenn es gezielt in jene Gruppen investiert wird, die besonders hohe Hürden überwinden müssen. Wirkung zeigt sich dort, wo Lernen wieder zugänglich, individuell anschlussfähig und sozial wirksam wird.

Zielgruppenanalyse zu SDG 5 – „Geschlechtergleichheit“: Kapital für strukturelle Chancengerechtigkeit

Geschlechtergleichheit erfordert mehr als Absichtserklärungen – sie verlangt systemische Veränderung, auch in der Kapitalallokation. Wirkungsorientierte Investitionen können dort ansetzen, wo strukturelle Benachteiligung beginnt – und gezielt dort wirken, wo Gleichstellung ermöglicht wird.

Informell beschäftigte Frauen stehen häufig ohne soziale Sicherung oder verlässliches Einkommen da. Kapital kann Mikroversicherungsfonds und Modelle sozialer Grundabsicherung stärken, die speziell auf diese Zielgruppe ausgerichtet sind – und so Resilienz aufbauen, wo Unsicherheit dominiert.

Unternehmerinnen fehlt oft der Zugang zu Finanzierung und Netzwerken. Gender-Fonds, Mentoring-basierte Beteiligungen oder gezielte Impact-Investments in frauengeführte KMU setzen hier an – um unternehmerisches Potenzial freizusetzen und wirtschaftliche Selbstbestimmung zu stärken.

Mädchen ohne Bildung benötigen Schutzräume, Bildungszugang und Zukunftsperspektiven. Kapital kann in Schulen, Wohnheimen und Stipendienfonds investiert werden – insbesondere in Regionen, in denen Frühverheiratung oder strukturelle Diskriminierung Mädchen von Bildung ausschließen.

Alleinerziehende Mütter benötigen familienfreundliche Infrastruktur, flexible Beschäftigungsmöglichkeiten und Zugang zu bezahlbarem Wohnraum. Kapital kann hier über Social Real Estate und Care-orientierte Beschäftigungsmodelle gesellschaftliche Gleichstellung konkret unterstützen.

Kapital wird zum Instrument der Gleichstellung, wenn es strukturelle Ungleichheit adressiert – in Eigentum, Zugang, Sicherheit und Repräsentanz. Wirkung zeigt sich, wenn aus Gleichberechtigung reale Teilhabe wird.

Zielgruppenanalyse zu SDG 6 – „Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen“: Kapital für Wassergerechtigkeit und Hygiene-Infrastruktur

Der Zugang zu sauberem Wasser und sanitärer Versorgung ist Grundvoraussetzung für Gesundheit, Würde und gesellschaftliche Teilhabe – und bleibt für viele Menschen ungesichert. Kapital kann gezielt dort wirken, wo Infrastruktur fehlt, Umweltveränderungen zunehmen und soziale Ungleichheit Wasser zum Luxusgut macht.

Frauen und Kinder sind überproportional von mangelndem Zugang zu Wasser betroffen – durch weite Wege, unsichere Quellen und fehlende Hygiene. Infrastrukturfonds, die gemeindenaher, sichere Wassersysteme aufbauen, stärken nicht nur Versorgung, sondern auch Schutz und Bildungschancen.

Informelle Siedlungen verfügen oft über keine formalisierte Kanalisation oder sanitäre Grundversorgung. Beteiligungen an Stadtentwicklungsfonds mit Fokus auf WASH-Projekte (Water, Sanitation and Hygiene) können grundlegende Daseinsvorsorge schaffen – jenseits administrativer Hürden.

Schulen benötigen saubere Toiletten, Handwaschstationen und Hygieneschulungen, um Lernumgebungen sicher und inklusiv zu gestalten. Social Bonds zur Finanzierung von Bildungsinfrastruktur ermöglichen solche Interventionen systematisch und wirksam.

Kleinbauern sind von Bewässerungssystemen und Wassermanagement abhängig – gerade in Regionen mit zunehmender Trockenheit. Impact-Investments in dezentrale Agrartechnologie (z. B. Tröpfchenbewässerung oder Speicherlösungen) sichern Erträge und Resilienz gleichermaßen.

Dürreregionen benötigen skalierbare, klimaangepasste Lösungen – von Speichertechnologien über Wiederaufbereitung bis hin zu gerechter Wasserverteilung. Blended-Finance-Strukturen für Klima-Wasserfonds können diese Lücken schließen und Infrastruktur für morgen ermöglichen.

Wenn Wasser keine Ware, sondern ein Gemeingut ist, muss Kapital sich an seiner Ermöglichung orientieren – nicht an seiner Verknappung. Wirkungsorientierte Investitionen tragen dazu bei, dass der Zugang zu Wasser nicht vom Einkommen abhängt, sondern zur selbstverständlichen Daseinsvorsorge wird.

Zielgruppenanalyse zu SDG 7 – „Bezahlbare und saubere Energie“: Kapital als Hebel für Energiegerechtigkeit

Der Zugang zu verlässlicher und nachhaltiger Energie ist eine Grundvoraussetzung für Teilhabe, wirtschaftliche Entwicklung und Klimaschutz. Wirkungsorientiertes Kapital kann gezielt dazu beitragen, Energiegerechtigkeit herzustellen – besonders für jene, die vom klassischen Netz abgekoppelt oder strukturell benachteiligt sind.

Haushalte ohne Netzanschluss, insbesondere in ländlichen oder abgelegenen Regionen, benötigen dezentralisierte Lösungen. Investitionen in Off-Grid-Solarsysteme und Mini-Grids schaffen nachhaltige Grundversorgung – unabhängig von zentraler Infrastruktur und geopolitischen Risiken.

Sozialwohnungen stehen oft im Spannungsfeld zwischen niedrigen Mieten und energetischem Sanierungsbedarf. Fonds für sozialverträgliche Gebäudesanierungen ermöglichen Energieeffizienz ohne Verdrängung – mit Wirkung auf Klima und Lebenshaltungskosten zugleich.

Kleingewerbe in strukturschwachen Regionen ist auf stabile Energieversorgung und planbare Kosten angewiesen. Beteiligungen an Energiekooperativen oder innovativen Tarifmodellen stärken wirtschaftliche Resilienz und regionale Wertschöpfung.

Randlagen – etwa Bergregionen oder abgelegene Siedlungen – profitieren von Inselnetzen und Batteriespeichern. Hybridmodelle aus Solarenergie und Speichersystemen, finanziert über Public-Private-Partnerships, erhöhen Versorgungssicherheit und Klimawiderstandskraft.

Armutsbetroffene Haushalte benötigen Schutz vor Energiearmut. Soziale Energiefonds können über Preisregulierung und gezielte Unterstützung für lokale Anbieter den Zugang sichern – ohne ökologische Standards zu gefährden.

Wirkungsorientierte Energieinvestitionen bedeuten nicht nur CO₂-Reduktion, sondern auch soziale Inklusion. Kapital, das Energie nicht als Ware, sondern als Ermöglichungsfaktor versteht, trägt dazu bei, dass die Energiewende gerecht gelingt – für Mensch und Klima zugleich.

Zielgruppenanalyse zu SDG 8 – „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“: Kapital für faire Beschäftigung und lokale Resilienz

Inklusive Beschäftigung und faire Arbeitsbedingungen sind Grundpfeiler sozialer Stabilität und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit. Kapital kann gezielt eingesetzt werden, um systemische Arbeitsmarktbarrieren abzubauen und gerechte Teilhabe zu fördern.

NEET-Jugendliche – junge Menschen ohne Ausbildung oder Beschäftigung – benötigen gezielte Unterstützung für berufliche Orientierung und Einstieg. Bildungsfonds, Ausbildungspartnerschaften und Social-Business-Inkubatoren ermöglichen Perspektiven und soziale Integration.

Prekär beschäftigte Frauen tragen häufig die doppelte Last aus prekären Arbeitsverhältnissen und unbezahlter Sorgearbeit. Kapital kann hier durch Beteiligungen an gendergerechten Arbeitgebern gezielt auf Lohngleichheit, Flexibilität und Rechte wirken.

Migrant:innen stossen oft auf strukturelle Hürden beim Zugang zu qualifizierter, fairer Arbeit. Investitionen in integrative Beschäftigungsmodelle und begleitende Rechtsberatung stärken ihre ökonomische Selbstbestimmung – bei gleichzeitiger Nutzung brachliegender Potenziale.

Menschen mit Behinderung haben ein Recht auf inklusive Arbeitsplätze. Kapital kann hier in barrierefreie Unternehmen, Assistenzsysteme und inklusives Unternehmertum fließen – mit Wirkung auf Teilhabe, Selbstwirksamkeit und Diversität.

Solo-Selbstständige agieren häufig ohne soziale Absicherung. Kollektive Vorsorgemodelle, Mikroversicherungen oder Impact-Fonds für solidarische Absicherungsstrukturen schaffen Resilienz für eine zunehmend hybride Arbeitswelt.

Kapital, das Arbeitswelten gerecht gestaltet, entfaltet doppelte Wirkung: Es stabilisiert persönliche Lebensverhältnisse – und stärkt das Fundament einer sozial-ökologischen Transformation. Wirtschaftswachstum wird dann zum Instrument der Menschenwürde.

Zielgruppenanalyse zu SDG 9 – „Industrie, Innovation und Infrastruktur“: Kapital für Transformation, Teilhabe und Resilienz

Nachhaltige Industrieentwicklung erfordert Zugang zu Infrastruktur, Förderung von Innovationskraft und Stärkung regionaler Wertschöpfung. Kapital kann hier gezielt transformative Prozesse ermöglichen und strukturelle Gerechtigkeit fördern.

KMU in strukturschwachen Räumen stehen häufig vor Kapitalengpässen und mangelnder Infrastruktur. Regionale Entwicklungsfonds und Kreditlösungen für energieeffiziente Produktion stärken lokale Resilienz und verhindern Deindustrialisierung.

Start-ups mit Impact-Fokus benötigen Unterstützung in Forschung, Pilotierung und Skalierung. Frühphaseninvestitionen und Technologietransferfonds ermöglichen den Übergang von Idee zu Wirkung – gerade in Bereichen wie Kreislaufwirtschaft oder sozialer Innovation.

Lokale Produzenten, oft ohne Marktzugang oder Zertifizierungen, können durch Beteiligung an nachhaltigen Wertschöpfungsketten integriert werden. Kapital wirkt hier als Hebel für faire Standards und ökologische Transformation.

Beschäftigte im industriellen Wandel brauchen Qualifikationen und Sicherheit. Transformationsfonds für Reskilling sichern Übergänge in neue Tätigkeiten und bewahren soziale Stabilität.

Städte mit Infrastrukturfiziten – insbesondere in Mobilität, Energie und Digitalisierung – profitieren von Public Infrastructure Bonds oder Public-Private-Partnerships zur Förderung gemeinwohlorientierter Daseinsvorsorge.

Kapital, das Infrastrukturen ausbaut, Innovation ermöglicht und Teilhabe sichert, trägt zur Schaffung zukunftsfähiger Wirtschaftsstrukturen bei – und macht Industrie zum Motor gesellschaftlicher Resilienz.

Zielgruppenanalyse zu SDG 10 – „Weniger Ungleichheiten“: Kapital als Hebel für Teilhabe, Gerechtigkeit und Inklusion

Ungleichheit ist kein Naturgesetz – sondern das Resultat ungleicher Macht- und Chancenverhältnisse. Kapital kann hier korrigierend wirken, wenn es gezielt Inklusion fördert, strukturelle Diskriminierung abbaut und marginalisierte Gruppen stärkt.

Migrant:innen stehen oft vor mehrfachen Zugangshürden. Integrative Fonds, Diversity-orientierte Immobilieninvestments und Social Bonds für Sprachbildung schaffen Chancen auf Wohnen, Arbeit und gesellschaftliche Teilhabe.

Menschen mit Behinderung benötigen barrierefreie Infrastrukturen und inklusive Arbeitssysteme. Kapital kann hier systemisch wirken – etwa über Beteiligungen an inklusiven Unternehmen oder gezielte Investitionen in Assistenz- und Mobilitätslösungen.

Ethnische Minderheiten erfahren oft institutionelle Benachteiligung. Kultur- und Bildungsfonds sowie inklusive Unternehmensbeteiligungen können ökonomische Teilhabe fördern und Vielfalt als gesellschaftliche Ressource sichtbar machen.

Geflüchtete brauchen in der Erstintegration psychosoziale und materielle Unterstützung. Notfallhilfefonds mit Transformationsperspektive schaffen Übergänge – von humanitären Massnahmen zu langfristiger Resilienz.

LGBTIQ+-Personen erleben in vielen Gesellschaften rechtliche, wirtschaftliche und gesundheitliche Ausschlüsse. Kapitalstrategien mit intersektionalem Fokus – etwa durch GLI-Ansätze (Gender-Lens Investing) – können Schutz, Sichtbarkeit und Teilhabe stärken.

Wirkungsorientiertes Kapital wirkt dann gerecht, wenn es Ungleichheiten nicht verwaltet, sondern aktiv abbaut – durch strukturelle Fairness, gezielte Förderung und demokratische Teilhabe.

Zielgruppenanalyse zu SDG 11 – „Nachhaltige Städte und Gemeinden“: Kapital für soziale Integration und urbane Resilienz

Städte sind Verdichtungsräume gesellschaftlicher Chancen – aber auch der Exklusion.

Wirkungsorientiertes Kapital kann helfen, urbane Räume sozial gerecht, ökologisch tragfähig und strukturell inklusiv zu gestalten.

Wohnraumsuchende benötigen bezahlbaren, sicheren Wohnraum. Sozialwohnungsfonds und genossenschaftliche Immobilienmodelle schaffen langfristige Zugänge – unabhängig von Marktvolatilität.

Ältere Menschen sind auf barrierefreie Infrastruktur, Nahversorgung und Mobilität angewiesen. Real Estate Fonds für altersgerechtes Wohnen und Quartiersentwicklung tragen zur selbstbestimmten Teilhabe bei.

Kinder in belasteten Quartieren brauchen grüne Freiräume, sichere Verkehrswege und gesunde Umweltbedingungen. Urban Green Bonds und Investitionen in kinderfreundliche Infrastruktur erhöhen Lebensqualität und Entwicklungschancen.

Menschen mit Behinderung erfahren Teilhabe oft nur, wenn städtische Räume inklusiv gestaltet sind. Kapital kann über **Public-Private Partnerships-Modelle** barrierefreie Mobilitäts- und Informationssysteme fördern.

Marginalisierte Quartiere leiden unter Unterversorgung und Klimarisiken. Impact-Fonds für urbane Resilienz stärken soziale Infrastruktur, Katastrophenvorsorge und lokale Teilhabeprozesse.

Kapital wird hier zum architektonischen Hebel – für Städte, die nicht nur funktionieren, sondern verbinden, schützen und Teilhabe ermöglichen.

Zielgruppenanalyse zu SDG 12 – „Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster“: Kapital für Kreislauf, Zugang und Verantwortung

Nachhaltiger Konsum und Produktion erfordern Systemwandel – nicht nur bei Anbietern, sondern auch bei Nutzer:innen. Kapital kann gezielt ansetzen, um Ressourcen zu schonen, Transparenz zu schaffen und nachhaltige Alternativen breitenwirksam zu machen.

Einkommensarme Haushalte benötigen Zugang zu erschwinglichen, nachhaltigen Produkten. Preisstützende Modelle und Social Retail Fonds ermöglichen gerechte Teilhabe an nachhaltigem Konsum.

Schulen und Jugendliche stehen im Fokus von Umweltbildung und Verhaltensprägung. Bildungsfonds und EdTech-Initiativen schaffen frühzeitiges Bewusstsein und Orientierung in Konsumententscheidungen.

Produzierende Betriebe brauchen Unterstützung bei der Umstellung auf ressourcenschonende Technologien. Transformationsfonds und Beratungsangebote fördern Effizienz und Umweltschutz entlang der Wertschöpfungskette.

Konsumierende Familien benötigen Infrastruktur für nachhaltige Entscheidungen – etwa Mehrwegsysteme, Reparaturdienste oder klimafreundliche Mobilität. Kapital kann zirkuläre Geschäftsmodelle und nachhaltige Alltagslösungen skalieren.

Kleinbetriebe stoßen oft an finanzielle oder strukturelle Hürden bei der ökologischen Beschaffung und Zertifizierung. Lieferkettenfonds und Zugang zu Öko-Labels sichern Anschlussfähigkeit an nachhaltige Märkte.

Kapital wird hier zum Katalysator für bewusste Konsummuster und eine regenerative Wirtschaft – sozial anschlussfähig, ökologisch tragfähig und ökonomisch resilient.

Zielgruppenanalyse zu SDG 13 – „Massnahmen zum Klimaschutz“: Kapital für Resilienz, Reduktion und soziale Klimagerechtigkeit

Klimaschutz ist nicht nur eine ökologische, sondern auch eine soziale Aufgabe. Kapital kann dort ansetzen, wo Menschen besonders betroffen, aber strukturell unterversorgt sind – durch Schutz, Anpassung und gerechte Teilhabe.

Küstenbewohner benötigen Schutz vor Überschwemmungen und Verlust von Lebensraum. Resilienzfonds und Investitionen in klimaresiliente Infrastruktur wie Deiche und Frühwarnsysteme sichern langfristige Perspektiven.

Kleinbauern sind direkt vom Klimawandel betroffen. Green Bonds und Mikroversicherungen für klimafeste Landwirtschaft schaffen Stabilität, fördern regenerative Praktiken und stärken lokale Ernährungssysteme.

Stadtbewohner leiden zunehmend unter Hitzeinseln und Luftverschmutzung. Urban Climate Bonds ermöglichen Begrünung, nachhaltige Mobilität und Infrastruktur für gesunde Lebensräume.

Energiearme Haushalte brauchen Unterstützung bei der energetischen Sanierung und dem Zugang zu erneuerbarer Energie. Sozial ausgerichtete Sanierungsfonds sichern ökologische Teilhabe ohne Belastung.

Risikogruppen – etwa Kinder, Ältere oder chronisch Kranke – benötigen gezielte Gesundheitsvorsorge und Umweltaufklärung. Climate-Health-Fonds fördern Prävention, Bildung und niedrigschwellige Schutzangebote.

So wird Klimaschutz mit Kapital zur sozial integrierten Transformationsstrategie – lokal wirksam, global relevant und gerecht ausgestaltet.

Zielgruppenanalyse zu SDG 14 – „Leben unter Wasser“: Kapital für marinen Schutz, gerechte Nutzung und resiliente Küstenräume

Meere sind globale Gemeingüter – ihre ökologische Integrität ist Voraussetzung für Nahrung, Klima und Lebensgrundlagen. Kapitalstrategien können helfen, Nutzung und Schutz in Balance zu bringen.

Kleinfischer sind von Ressourcenrückgang unmittelbar betroffen. Investitionen in nachhaltige Fangtechnologien und Zertifizierungssysteme sichern Lebensunterhalt und Biodiversität.

Küstengemeinden benötigen Schutz vor Extremwetter und neue wirtschaftliche Perspektiven. Kapital in grüne Infrastruktur, Ökotourismus und marine Schutzparks ermöglicht Transformation ohne Verdrängung.

Jugendliche in Küstenregionen brauchen Zugang zu mariner Bildung und Teilhabe. Bildungsfonds und Projektbeteiligungen stärken Umweltbewusstsein und lokale Innovationskraft.

Tourismusregionen sind auf saubere Strände und intakte Ökosysteme angewiesen. Plastik-Recyclingfonds und Circular-Economy-Projekte verbinden Wirtschaft mit Umweltschutz.

Marine Biodiversität selbst erfordert Rückzugsräume, Forschung und politische Sicherung. Blended-Finance-Strukturen wie Meeresschutzfonds oder blaue Anleihen ermöglichen globale Verantwortung in lokaler Wirkung.

Kapital wirkt unter Wasser dann wirksam, wenn es ökologische Resilienz mit sozialer Gerechtigkeit verbindet – für gesunde Meere und gerechte Nutzung weltweit.

Zielgruppenanalyse zu SDG 15 – „Leben an Land“: Kapital als Hebel für Biodiversität, Resilienz und gerechte Landnutzung

Intakte Ökosysteme sind unverzichtbar für Ernährung, Klima und kulturelle Identität. Wirkungsorientiertes Kapital kann zur Regeneration und gerechten Nutzung von Land beitragen.

Indigene Gemeinschaften bewahren zentrale Biodiversitätsräume. Kapital kann über Schutzgebetsfonds und partizipative Modelle Territorien sichern und Selbstbestimmung fördern.

Kleinbauern stehen vor degradierten Böden und Klimarisiken. Investitionen in Agroforstwirtschaft, humusaufbauende Methoden und regenerative Fonds stärken Lebensgrundlagen und Biodiversität.

Landlose Gemeinschaften benötigen Zugang zu Ressourcen und Rechten. Blended-Finance-Modelle mit genossenschaftlicher Teilhabe ermöglichen ökonomische Sicherheit ohne Landraub.

Randgemeinschaften an Waldgrenzen brauchen Einkommen ohne Entwaldung. Kapital in Gemeinwohl-orientierte Waldwirtschaft schafft Alternativen zu extraktiven Praktiken.

Kinder in belasteten Regionen sind besonders vulnerabel gegenüber Umweltzerstörung. Investitionen in Umweltbildung, saubere Luft und Wasserzugang fördern Resilienz und Zukunftsperspektiven.

Kapital entfaltet Wirkung an Land, wenn es ökologische Funktionen schützt, soziale Gerechtigkeit stärkt und lokale Akteure in die Verantwortung einbindet – für lebendige Böden, Wälder und Gemeinschaften.

Zielgruppenanalyse zu SDG 16 – „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“: Kapital als Beitrag zu Rechtsstaatlichkeit, Schutz und Teilhabe

Gesellschaftlicher Zusammenhalt braucht gerechte Institutionen, verlässlichen Rechtsschutz und Räume für freie Meinungsäußerung. Kapital kann hier als Ermöglichungsfaktor wirken.

Besonders Frauen und Kinder in gewaltgeprägten Kontexten benötigen Schutz, juristische Begleitung und sichere Orte. Kapital kann über Schutzfonds, Zugang zu Rechtsberatung und partizipative Programme gezielt Resilienz und Selbstbestimmung stärken.

Geflüchtete sind oft entrechtet und systemisch benachteiligt. Investments in Legal Clinics, digitale Identitätslösungen und fondsbasierte Migrationsrechte schaffen Grundlage für Schutz und Perspektive.

Journalist:innen sichern Transparenz und demokratische Kontrolle. Medienfonds und sichere Publikationsplattformen ermöglichen freie Berichterstattung und bekämpfen Informationsmonopole.

Kinder ohne Registrierung haben keinen Zugang zu Bildung oder Gesundheit. Kapital für mobile Standesämter und digitale Legal-ID-Initiativen kann fundamentale Rechte zugänglich machen.

Menschenrechtlich benachteiligte Gruppen brauchen institutionellen Schutz und politische Repräsentation. Beteiligung an lokalen Gerechtigkeitsfonds und zivilgesellschaftliche Allianzen sichern Teilhabe und faire Verfahren.

Kapital übernimmt Mitverantwortung für Frieden, Recht und Gerechtigkeit, wenn es Lücken im Zugang schliesst, Schutzräume fördert und Institutionen stärkt – besonders dort, wo staatliche Strukturen versagen.

Zielgruppenanalyse zu SDG 17 – „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“: Kapital als Brückenbauer für sektorübergreifende Wirkung

Die Erreichung der SDGs erfordert koordinierte Allianzen zwischen öffentlichem, privatem und zivilgesellschaftlichem Sektor. Kapital kann dabei nicht nur Mittel bereitstellen, sondern als strukturelles Bindeglied wirken.

Kommunale Projektträger benötigen Co_Finanzierung und Zugang zu Partnerschaften zur Skalierung wirkungsorientierter Vorhaben. Blended Finance-Strukturen mit kommunalen Beteiligungsfonds ermöglichen gemeinsame Trägerschaften und hebeln öffentliche Mittel.

NGOs mit Wirkungspotenzial stehen oft vor Wachstumsbarrieren. Co-Funding-Modelle mit Stiftungen oder Beteiligungen an wirkungsorientierten Sozialunternehmen schaffen Stabilität, Skalierungskraft und gemeinsame Ownership.

KMU-Kooperativen brauchen Kapitalzugang und Marktintegration, etwa in globalen Lieferketten. Beteiligung an Impact-Marktplätzen oder Intermediären mit Brückenfunktion ermöglicht partnerschaftliche Teilhabe unter fairen Bedingungen.

Lokale Stiftungen verfügen über Nähe, aber oft nicht über Know-how oder Struktur zur Wirkungsmessung. Plattformlösungen zur Kapitalbündelung mit gemeinsamem Wirkungsrahmen fördern Synergie, Vergleichbarkeit und Vertrauen.

Träger in Bildung und Gesundheit sind auf Technologie, Infrastruktur und sektorenübergreifende Kooperation angewiesen. Partnerschaftsinvestitionen im Rahmen öffentlich-privater Allianzen (z. B. mit Unternehmen oder Investoren) können Ressourcen bündeln und Wirkung vervielfachen.

Partnerschaftliches Kapital erweitert nicht nur die Wirkung einzelner Akteure, sondern stärkt das System nachhaltiger Entwicklung als Ganzes – durch Vertrauen, Kohärenz und geteilte Verantwortung.

Materialitätsanalyse

Die Materialitätsanalyse dient der systematischen Fokussierung innerhalb des kapitalbasierten Wirkungspfads. Sie beantwortet die Frage, welche Themenfelder, Handlungsbereiche oder Systemhebel für die Stiftung **prioritär** sind, weil sie – gemessen an Werten, Zielgruppen und Kapitalwirksamkeit – **besonders relevant und strategisch anschlussfähig** sind.

Als verbindendes Element zwischen Wertekatalog und Wirkungsmessung hilft die Materialitätsanalyse dabei:

- normative Orientierung in strategische Priorisierung zu übersetzen,
- Zielgruppenbezüge mit Kapitallogiken abzugleichen,
- Wirkungsschwerpunkte gegenüber Gremien und Stakeholdern nachvollziehbar zu begründen,
- Wirkungsmessung auf solide, relevante Fundamente zu stellen.

Materialität ist damit kein technisches Verfahren, sondern ein **entscheidungsleitendes Instrument** für wirkungsorientierte Kapitalsteuerung.

Eine Materialitätsanalyse ist besonders sinnvoll:

- **vor einer Neuausrichtung oder strategischen Fokussierung,**
- **bei der Auswahl oder Priorisierung von SDG-Zielen oder UNGC-Schwerpunkten,**
- **vor Mandatsdefinition oder Investitionsstrategieentwicklung,**
- **im Rahmen von Wirkungsberichterstattung und Legitimation gegenüber Stakeholdern,**
- **bei Konflikten zwischen Gremien, Wirkungspartnern oder operativen Einheiten über Zielsetzungen.**

Sie sollte idealerweise **periodisch** überprüft und dynamisch angepasst werden – mindestens im Rhythmus strategischer Reviews oder Reallokationen.

Methodisches Vorgehen: Schritte der Materialitätsanalyse

Schritt 1: Themenfeldidentifikation

- Sammlung potenziell relevanter Themenfelder (z. B. SDGs, sektorale Herausforderungen, Impact-Thesen, gesellschaftliche Trends).
- Bezugnahme auf bestehende Analysen, Dialogprozesse oder externe Materialitätskarten (z. B. GRI, ESRS).

Schritt 2: Relevanz-Scoping

- Erste Einschätzung entlang von: Wertekompatibilität, Zielgruppenbetroffenheit, Kapitalwirksamkeit, Dringlichkeit.
- Ausschluss oder Rückstellung von Themen ohne strategische Anschlussfähigkeit.

Schritt 3: Priorisierung durch Bewertungsraster

- Anwendung eines strukturierten Rasters oder Scoring-Modells:
 - Gesellschaftliche Dringlichkeit
 - Kapitalbasierter Hebel (direkt/indirekt/systemisch)
 - Anschlussfähigkeit an Werte und Zielgruppen
 - Wirkungstiefe und -dauer
 - Mess- und Steuerbarkeit
- Gewichtung je nach strategischer Ausrichtung der Stiftung

Schritt 4: Verankerung in Strategie und Steuerung

- Dokumentation und Legitimation gegenüber Gremien
- Integration in SDG-Priorisierung, Mandatsrahmen, Due Diligence, Themenfonds oder Engagementstrategie
- Übergabe priorisierter Themen an die Wirkungstheorie- und Indikatorenentwicklung

Reflexionsfragen zur Qualitätssicherung

Leitfrage

Sind unsere Prioritäten durch Werte und Zielgruppen begründet – oder durch Opportunität?

Haben wir gesellschaftliche Relevanz mit kapitalbasierter Hebelwirkung abgeglichen?

Werden unsere Ressourcen und Mandate den priorisierten Themen gerecht?

Haben wir alternative Prioritäten transparent ausgeschlossen oder begründet?

Ist unsere Materialität adaptiv gegenüber Veränderungen im Aussenraum?

Zielsetzung

Wertebasierte Legitimität

Wirkungskohärenz

Realisierbarkeit

Nachvollziehbarkeit

Strategische Resilienz

Ergebnisformat und Wirkungspfadbindung

Die Materialitätsanalyse mündet in eine strukturierte Themenpriorisierung (z. B. Themenportfolio, Scoring-Tabelle, Materialitäts-Matrix). Dieses Ergebnis bildet:

- die Basis für **Wirkungstheorien**,
- das Bezugssystem für **Indikatorensets**,
- und die argumentative Grundlage für **Wirkungsberichte**.

Die Ergebnisse sollten – zusammen mit dem Wertekatalog und der Zielgruppenanalyse – in einem **strategischen Wirkungskompass** gebündelt werden. So entsteht ein konsistenter Bezugsrahmen für alle Entscheidungen entlang des Kapitalwirkungszyklus.

Im folgenden Kapitel zur Wirkungstheorie wird dieser Bezug weiter operationalisiert – mit dem Ziel, Wirkung nicht nur strategisch zu denken, sondern zielgerichtet zu erzeugen und zu evaluieren.

Materialitätsanalyse am fiktiven Stiftungsbeispiel: „Stiftung Landperspektive-Schweiz“

Mission: Förderung strukturschwacher ländlicher Räume in der Schweiz

Zielgruppen: Jugendliche, Alleinerziehende, ältere Menschen

Kapitalstrategie: Langfristig wirkungsorientiert, überwiegend direktes Engagement und thematische Fonds

Schritt 1: Themenfeldidentifikation

Die Stiftung startet mit einem internen Strategieworkshop und identifiziert auf Basis ihrer Werte, Zielgruppen und externer Materialitätsquellen (SDGs, GRI, nationale SDG-Roadmap Schweiz, ESRS):

Themenquellen:

- **SDGs:** SDG 1 (Armut), SDG 3 (Gesundheit), SDG 4 (Bildung), SDG 8 (gute Arbeit), SDG 11 (nachhaltige Gemeinden)
- **GRI/ESRS-Karten:**
 - GRI 203 (Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen)
 - ESRS S3 (Betroffene Gemeinschaften)
 - Nationale GRI-Materialität Schweiz: „Digitale Teilhabe“, „Wohnraumversorgung“, „Erreichbarkeit öffentlicher Dienste“

Vorläufige Themenliste (Auswahl):

1. Zugang zu Grundversorgung (Gesundheit, Bildung, Mobilität)
2. Ländlicher Wohnungsbau
3. Jugendberufsbildung
4. Digitale Infrastruktur
5. Soziale Isolation älterer Menschen
6. Fachkräftemangel in Pflege und Sozialdiensten

Schritt 2: Relevanz-Scoping

Jedes Themenfeld wird im Team auf vier Dimensionen vorbewertet:

Thema	Werte-kompat.	Zielgr. betroffen	Kapital-wirksamk.	Dringlichkeit	Scoping
Zugang zu Grundversorgung	hoch	hoch	mittel	hoch	JA
Jugendberufs-bildung	hoch	hoch	hoch	hoch	JA
Digitale Infrastruktur	mittel	mittel	gering	mittel	✗ Rückstellung
Soziale Isolation (Senior:innen)	hoch	hoch	mittel	hoch	JA
Wohnraum-versorgung ländlich	hoch	mittel	hoch	hoch	JA
Pflegekräfte-gewinnung	mittel	mittel	gering	hoch	✗ Rückstellung

→ Ergebnis: **4 Themen priorisiert**, 2 Themen zurückgestellt

Schritt 3: Priorisierung durch Bewertungsraster

Die Stiftung entwickelt ein einfaches Scoring-Modell (1–5 Punkte je Kriterium), gewichtet nach Strategie:

Thema	Drin-glichkeit	Kapital-hebel	Werte+ Zielgruppen	Wirkungs-tiefe	Steuer-barkeit	Score
Jugendberufsbildung	5	5	5	4	4	23
Grundversorgung	5	3	5	4	3	20
Wohnraumversorgung	4	5	4	4	3	20
Soziale Isolation Senioren	4	3	5	3	4	19

→ **Top-2-Themen:** Jugendberufsbildung (23) und Grundversorgung (20)

Schritt 4: Verankerung in Strategie und Steuerung

a) Dokumentation für das Stiftungsorgan

- Die Auswahl und Bewertung der vier priorisierten Themen wird in einem **Materialitätsbericht** dargestellt, inkl. Scoring-Tabelle und Matrix.
- Der Bericht enthält Verweise auf genutzte externe Quellen (GRI, ESRS, nationale Analysen).

b) Integration in strategische Steuerung

- **Jugendberufsbildung** wird als **Wirkungsschwerpunkt A** im SDG-Mapping der Stiftung mit SDG 4 und 8 verknüpft.
- **Zugang zu Grundversorgung** fließt in die thematische Kapitalallokation ein (neuer Fonds für Mobilitäts- und Gesundheitszugang).
- Beide Themen werden **in die Wirkungstheorie überführt** und mit ersten IRIS+-Indikatoren vorbereitet.

c) Rückkopplung an Kapitalstrategie

- Kapital wird auf neue **Themenschwerpunkte umgeschichtet**, inkl. Projektmandaten und Engagement-Strategie mit lokalen Partnern.

Minimum Viable Impact Measurement (MVIM)

Die Erfassung gesellschaftlicher Wirkung ist ein integraler Bestandteil einer wirkungsorientierten Kapitalstrategie – und gleichzeitig eine der anspruchsvollsten Aufgaben für viele Stiftungen. Während umfassende Systeme wie IRIS+, die Sustainable Development Goals (SDGs) oder das Impact Management Project (IMP) etablierte Referenzrahmen bieten, sind sie in ihrer Komplexität und Datenanforderung für kleinere und mittlere Organisationen häufig nicht unmittelbar praktikabel. Zwischen strategischem Anspruch und operativer Umsetzbarkeit entsteht so ein Vakuum: Wirkung bleibt entweder ein unverbindliches Narrativ oder wird mangels Struktur gar nicht erfasst.

Das Konzept des „Minimum Viable Impact Measurement“ (MVIM) schliesst diese Lücke mit einem pragmatischen, ressourcenschonenden Ansatz: einer schlanken, anschlussfähigen Messarchitektur, die mit minimalem Aufwand das Wesentliche sichtbar macht – ohne an strategischer Relevanz einzubüssen. MVIM verfolgt nicht die Vollerfassung sämtlicher Wirkungsdimensionen, sondern die gezielte Abbildung jener Wirkungskerne, die für den Stiftungsauftrag zentral sind. Es geht nicht darum, sofort ein umfassendes System zu implementieren, sondern mit einer belastbaren Minimalstruktur zu starten, die skalierbar und adaptiv bleibt. **Die Einstiegsebene ist Fokussierung:** Drei bis fünf strategische Wirkungsziele – direkt abgeleitet aus dem Satzungszweck – bilden die Grundlage. Diese Ziele müssen **klar, konkret und operativ anschlussfähig** sein. Beispiele: Steigerung von Bildungschancen für benachteiligte Jugendliche, Reduktion von CO₂-Emissionen durch Investitionen in nachhaltige Infrastruktur, Förderung finanzieller Teilhabe marginalisierter Gruppen.

Für jedes Ziel werden ein bis zwei **Key Performance Indicators (KPIs)** definiert. Anstatt Quantität, ist die Validität und Aussagekraft der Indikatoren ausschlaggebend: etwa die Zahl geförderter Projekte, die Anzahl erreichter Personen, Rückzahlungsquoten von Mikrofinanzkrediten, der Anteil nachhaltiger Assets am Portfolio oder die Veränderung des CO₂-Fussabdrucks. Diese Kennzahlen sollen mit vertretbarem Aufwand erfasst und regelmässig aktualisiert werden können – vorzugsweise durch bestehende Datenquellen wie Fondsberichte, Partnerstatistiken oder standardisierte Rückmeldungen.

Ein einfaches Datenerhebungs-Framework sichert die Umsetzbarkeit: ein fester Reporting-Stichtag pro Jahr, definierte Verantwortlichkeiten und standardisierte Vorlagen. Doch MVIM

beschränkt sich nicht auf reine Datensammlung – Wirkung entsteht im Diskurs. Die **institutionalisierte Reflexion** ist daher integraler Bestandteil: In einer jährlichen Governance-Sitzung werden Ergebnisse analysiert, Implikationen diskutiert und strategische Anpassungen beschlossen. Wirkungsmessung wird so zu einem **Lern- und Steuerungsinstrument**, über einen blossen Reportingprozess hinaus.

Die Berichterstattung folgt einem klar gegliederten und zugänglichen Format: ein schlanker Wirkungsbericht, strukturiert entlang der definierten Ziele und Indikatoren, ergänzt um prägnante Narrative und einfache Visualisierungen. Wirkungskommunikation bedeutet hier nicht, lückenlose Perfektion zu suggerieren, sondern Fortschritte, Herausforderungen und offene Fragen **transparenzorientiert, glaubwürdig und dialogfähig** zu berichten.

Ein entscheidendes Merkmal des MVIM-Ansatzes ist seine **Anpassungsfähigkeit:** Ziele und Indikatoren werden jährlich überprüft und – falls erforderlich – weiterentwickelt. Die Messstruktur wächst mit der Organisation, nicht umgekehrt. Ein bewusster, reduzierter Einstieg mit klarer strategischer Ausrichtung legt die Grundlage für eine **skalierbare Wirkungspraxis**, die sich mit zunehmender Erfahrung und Professionalisierung sukzessive vertiefen lässt.

In der Startphase genügen **einfache Tools:** eine gut gepflegte Excel-Tabelle, ein konsistenter jährlicher Rhythmus, sauber dokumentierte Definitionen. Bei wachsendem Bedarf kann eine spätere Migration auf digitale Impact-Plattformen erfolgen. Der Leitgedanke bleibt: **Relevanz vor Vollständigkeit, Verbindlichkeit vor Komplexität.** Besonders wirksam wird der MVIM-Ansatz durch **Peer Learning und kollektive Lernprozesse:** der Austausch in Netzwerken, Fachgruppen und Workshops bietet Orientierung, ermöglicht Benchmarking und erleichtert die kontinuierliche Professionalisierung. Wirkungsmessung wird so von einer isolierten Pflichtaufgabe zu einem **kooperativen Entwicklungsprozess.**

Fazit: Minimum Viable Impact Measurement ist kein Rückschritt hinter internationale Standards, sondern ein strategisch sinnvoller Einstieg für Organisationen, die Wirkung ernst nehmen und ihre Ressourcen effizient einsetzen wollen. Der Ansatz verbindet **strategische Relevanz mit operativer Machbarkeit** und schafft einen belastbaren, wachstumsfähigen Rahmen. Entscheidend ist nicht, wie viel gemessen wird – sondern dass das Richtige gemessen, reflektiert und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Grenzen der Wirkungsmessung

Für wirkungsorientierte Stiftungen ist Wirkungsmessung ein zentrales Steuerungsinstrument – sie schafft Transparenz, unterstützt Entscheidungen und stärkt Rechenschaft. Doch Wirkungsmessung hat methodische Grenzen: Wirkung ist oft langfristig, indirekt und eingebettet in komplexe Zusammenhänge. Sie lässt sich nicht vollständig quantifizieren oder eindeutig zurechnen.

Gerade in Stiftungen mit begrenzten Ressourcen und vielschichtigen Zielen ist es entscheidend, diese Grenzen nicht als Schwäche, sondern als Teil einer professionellen Steuerungspraxis zu begreifen. Dieses Werkzeug bietet eine strukturierte Reflexion zentraler Spannungsfelder und zeigt, wie sie bewusst in Strategie, Analyse und Kommunikation integriert werden können.

Zentrale Spannungsfelder der Wirkungsmessung

- **Attribution (Zurechenbarkeit)** - Die Frage, in welchem Umfang ein beobachtetes Ergebnis tatsächlich dem eigenen Investment zuzuschreiben ist. Wirkung entsteht meist im Zusammenwirken zahlreicher Akteure, Faktoren und Rahmenbedingungen. Eine isolierte Zuschreibung ist methodisch schwer abbildbar.
- **Deadweight (Gegenfaktoren)** - Die Überlegung, was auch ohne das eigene Investment geschehen wäre. Möglicherweise hätte ein Projekt oder eine Wirkung unabhängig von der eigenen Intervention stattgefunden.
- **Leakage (Verlagerungseffekte)** - Die Gefahr, dass eine positive Wirkung an einem Ort unbeabsichtigte negative Effekte an anderer Stelle erzeugt – etwa wenn Umweltstandards in einer Region die Verlagerung schädlicher Praktiken in andere Regionen begünstigen.

Warum diese Spannungsfelder relevant sind

- Wirkungsmessung ist **keine exakte Wissenschaft**, sondern eine Annäherung an komplexe Wirkungszusammenhänge.
- Jede Messung ist **selektiv**: Sie ist abhängig von verfügbaren Daten, Indikatoren, Perspektiven und zugrunde liegenden Annahmen.

- Wirkungsmessung liefert **keine absolute Wahrheit**, sondern eine Grundlage für Reflexion, Steuerung und Kommunikation.

Die methodischen Spannungsfelder sind bewusst zu integrieren. Ihre Anerkennung ist Teil einer professionellen, verantwortungsbewussten Governance.

Empfehlungen für die Praxis

- **Transparenz schaffen:** Machen Sie die methodischen Grenzen der Wirkungsmessung explizit – in Berichten, Strategiepapieren und Governance-Diskussionen.
- **Quantitatives und Qualitatives verbinden:** Ergänzen Sie Kennzahlen durch qualitative Narrative, Kontextanalysen und Stakeholder-Perspektiven.
- **Reflexive Leitfragen verankern:** Integrieren Sie Konzepte wie Attribution, Deadweight und Leakage systematisch in interne Analyse- und Entscheidungsprozesse (z. B. „Welche Wirkung wäre auch ohne unser Engagement eingetreten?“).

Fazit: Wirkung sichtbar zu machen heisst nicht, sie lückenlos zu beweisen – sondern sie nachvollziehbar, kontextsensibel und verantwortungsvoll darzustellen. Die Anerkennung methodischer Grenzen ist Ausdruck strategischer Transparenz und glaubwürdiger Governance im Umgang mit Wirkung.

Erfolgsfaktoren & Umsetzungsbarrieren

Die erfolgreiche Einführung wirkungsorientierter Kapitalstrategien in Stiftungen hängt massgeblich davon ab, ob typische Umsetzungsbarrieren frühzeitig erkannt und proaktiv adressiert werden. In der Praxis haben sich **mehrere Erfolgsfaktoren** herauskristallisiert, die als Leitplanken für einen gelingenden Veränderungsprozess dienen können.

Ein zentraler Erfolgsfaktor liegt in der **frühzeitigen Verankerung von Impact-Zielen in der Governance-Struktur** der Stiftung. Bereits in der Satzung, den Anlagerichtlinien oder ergänzenden Leitdokumenten sollte klargestellt werden, dass Kapitalanlagen nicht nur finanzielle, sondern auch gesellschaftliche oder ökologische Wirkung entfalten sollen. Eine solche institutionelle Verankerung schafft rechtliche Verbindlichkeit, reduziert Unsicherheiten bei Entscheidern und signalisiert Ernsthaftigkeit nach innen wie aussen.

Darüber hinaus empfiehlt sich der Einsatz von **Pilotprojekten**, um erste Erfahrungen in einem überschaubaren Rahmen zu sammeln. Kleine, gezielt ausgewählte Impact-Investments ermöglichen es, Wirkungsansätze zu erproben, Erfolge sichtbar zu machen und Lernprozesse anzustossen, ohne das gesamte Portfolio auf einmal umzustrukturieren. Erfolgreiche Pilotprojekte schaffen Vertrauen in die Machbarkeit und wirken oft als Katalysatoren für breitere Veränderungen.

Ein weiterer entscheidender Hebel liegt in der **gezielten Auswahl von Partnern**, die wirkungsorientiertes Anlagemanagement nicht nur theoretisch verstehen, sondern auch praktisch umsetzen können. Kompetenz, Erfahrung und eine wertebasierte Grundhaltung der Berater:innen, Vermögensverwaltungen oder Plattformanbieter sind essenziell, um einen glaubwürdigen Wirkungsweg einzuschlagen und gleichzeitig regulatorische sowie ökonomische Anforderungen zu erfüllen.

Zentral ist auch die **kommunikative Begleitung des Veränderungsprozesses**. Innerhalb der Stiftung müssen Gremien, Geschäftsführungen und Mitarbeitende verstehen, warum und wie sich die Kapitalstrategie verändert. Offene Dialoge, transparente Entscheidungswege und verständliche Kommunikation der Ziele tragen massgeblich dazu bei, interne Akzeptanz zu sichern und Widerstände abzubauen. Ebenso wichtig ist die externe Kommunikation: Wirkung sollte über die intern Erarbeitung hinaus auch professionell gegenüber Stakeholdern, Förderpartnern und der Öffentlichkeit kommuniziert werden.

Nicht zuletzt müssen Stiftungen **realistische Erwartungen setzen**. Wirkung entsteht nicht über Nacht – sie erfordert Geduld, Iteration und Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterentwicklung. Wirkungsorientierte Kapitalanlagen sind keine Selbstläufer, sondern ein Lernprozess, der differenzierte Wirkungsmessung, kritische Reflexion und gegebenenfalls Kurskorrekturen einschliesst. Stiftungen, die diesen Weg bewusst als Entwicklungspfad gestalten, stärken ihre Wirkungskraft, ihre Resilienz und Innovationsfähigkeit als Institution.

Typische Barrieren auf dem Weg zu wirkungsorientiertem Kapitalmanagement

Trotz wachsender Praxis bleiben wirkungsorientierte Kapitalstrategien für viele Stiftungen mit strukturellen, kulturellen und rechtlichen Hürden verbunden. Fünf typische Barrieren – und Wege zu ihrer Überwindung – zeigt der folgende Überblick.

1. Unsicherheit über rechtliche Rahmenbedingungen: Viele Stiftungen in der Schweiz sind unsicher, ob wirkungsorientierte Kapitalanlagen – etwa durch ESG-Integration oder Impact Investing – mit dem gesetzlichen Auftrag zur sicheren und zweckgebundenen Vermögensbewirtschaftung vereinbar sind. Besonders in traditionell konservativ geführten Stiftungen besteht die Sorge, dass Wirkungsziele im Widerspruch zu den rechtlichen Anforderungen stehen könnten, das Vermögen im Interesse der Stiftung zu erhalten und mit der gebotenen Sorgfalt zu verwalten. Zwar hält Art. 84 Abs. 2 ZGB ausdrücklich fest, dass die Aufsichtsbehörde dafür zu sorgen hat, „dass das Stiftungsvermögen seinen Zwecken gemäss verwendet wird“, doch wird die weitergehende Sorgfaltspflicht der Stiftungsorgane in der Praxis aus der sinngemässen Anwendung von Art. 398 OR sowie aus der Aufsichtspraxis abgeleitet. Diese Unsicherheit führt häufig zu zurückhaltendem Handeln oder zur pauschalen Ablehnung wirkungsorientierter Anlageansätze – selbst bei wachsender Praxiserfahrung und regulatorischer Entwicklung auf internationaler Ebene.

***Ansatz:** Stiftungen dürfen grundsätzlich in alle Anlageklassen investieren, sofern diese dem Zweck dienen, risikoadäquat bewirtschaftet und zweckgerecht verfügbar sind.*

Rechtsgrundlage ist die Zweckbindung gemäss Art. 84 Abs. 2 ZGB, ergänzt durch die treuhänderische Sorgfaltspflicht (Art. 398 OR analog). Die Aufsicht beurteilt nach Zweckkonformität, Risikoverträglichkeit, Liquidität, Diversifikation, Governance und Transparenz. Entscheidend ist nicht die Anlageform, sondern ihre verantwortbare, dokumentierte Einbettung in den Gesamtzweck. Der Stiftungsrat bleibt letztverantwortlich – auch bei Delegation. Die frühzeitige Einbindung von Expert:innen unterstützt die korrekte

Auslegung des Rechtsrahmens. Impact-Investments sind zulässig, sofern sie zweck- und risikokonform ausgestaltet sind. Praxisstandards wie der Swiss Foundation Code oder SSF-Leitlinien schaffen Orientierung und faktische Rechtssicherheit. Eine klare Wirkungslogik in den Anlagerichtlinien – etwa durch Ausschlüsse, SDG-Bezug oder Governance-Prozesse – stärkt die Kohärenz mit dem Stiftungsauftrag.

2. Mangel an internem Know-how: Viele Gremien verfügen über grosse Erfahrung in klassischen Kapitalanlagen, aber nur begrenzt über Kenntnisse in ESG-Integration oder Impact Investing. Fehlendes Fachwissen führt zu Entscheidungskepsis.

Ansatz: Aufbau gezielter Weiterbildungsprogramme (z. B. ESG-Schulungen für Stiftungsräte) sowie punktuelle Unterstützung durch externe Expert:innen (z. B. unabhängige Berater, Impact-Spezialisten) schaffen Vertrauen in neue Anlageformen.

3. Angst vor Ertragsverlusten: Die Sorge, dass Nachhaltigkeit oder Wirkungsorientierung Rendite kosten könnten, ist tief verankert. Häufig basiert sie jedoch auf veralteten Annahmen oder Missverständnissen.

Ansatz: Transparente Kommunikation über wissenschaftliche Evidenz (z. B. Meta-Analysen zu ESG-Performance) sowie realistische Szenarienplanungen helfen, Mythen zu entkräften und neue Perspektiven zu öffnen.

4. Interne Widerstände und unterschiedliche Risikokulturen: Innerhalb von Stiftungen bestehen oft verschiedene Risikowahrnehmungen: Einige Akteure bevorzugen Kontinuität, andere sind innovationsaffiner. Dies führt zu Spannungen und Blockaden.

Ansatz: Moderierte Workshops oder strukturierte Dialogformate ermöglichen es, unterschiedliche Perspektiven zu artikulieren und gemeinsame Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten. Der Fokus sollte auf "Schrittweise Transformation" statt "radikaler Bruch" liegen.

5. Fehlende operationalisierbare Ziele: Ohne klare und messbare Zielsetzungen bleibt die Wirkungsorientierung diffus und schwer steuerbar.

Ansatz: Entwicklung von konkreten Impact-Zielen auf Portfolioebene sowie Integration dieser Ziele in Anlagerichtlinien, Mandate und Reportingprozesse schafft Verbindlichkeit und Steuerbarkeit.

Stakeholder-Transparenz

Dieses Template unterstützt Stiftungen dabei, ihre ESG- und Impact-Aktivitäten klar, strukturiert und glaubwürdig gegenüber Stakeholdern zu kommunizieren. Es schafft Transparenz, stärkt Vertrauen und positioniert die Stiftung als verantwortungsbewusste Investorin.

Elemente der Kommunikation

- **Kurze Beschreibung der nachhaltigen Anlagestrategie der Stiftung**
 - Leitbild und Mission in Bezug auf nachhaltiges Investieren.
 - Verankerung von ESG- und Impact-Zielen in der Anlagestrategie.
 - Grundsätzliche Priorisierung (z. B. "ESG-Integration über das gesamte Portfolio", "Impact-Fokus in spezifischen Asset-Klassen").
→ Umfang: 5–7 Sätze, verständlich und prägnant.

- **Darstellung zentraler ESG-/Impact-Kennzahlen des Portfolios**
 - Anteil des Portfolios mit ESG-Integration (%).
 - Anteil expliziter Impact-Investments (%).
 - CO₂-Einsparungen, soziale Reichweitenzahlen oder andere ausgewählte Wirkungsindikatoren.
→ Darstellung: 2–3 übersichtliche Tabellen oder Infografiken.

- **Beispiele für besonders erfolgreiche Investitionen oder Engagements**
 - Kurze Beschreibung von 1–3 ausgewählten Investments oder Engagementprojekten.
 - Konkrete Resultate: z. B. „Beteiligung an Bildungsfonds – 3.000 Schüler:innen erreicht“, „Engagement bei Energieunternehmen – neue Dekarbonisierungsstrategie“.
→ Darstellung: Maximal 5–7 Zeilen je Beispiel, faktenbasiert und nachvollziehbar.

- **Herausforderungen und Lerneffekte des letzten Jahres**

- Reflexion über Hürden, etwa bei ESG-Integration, Datenqualität oder Zielkonflikten.
- Offene Benennung von Grenzen der Wirkung oder Rückschlägen.
→ Ziel: Aufbau von Glaubwürdigkeit durch transparente Selbsteinschätzung.

- **Pläne und Schwerpunkte für die nächste Periode**

- Definition der nächsten Schritte zur Weiterentwicklung von ESG-/Impact-Strategien.
- Konkrete Vorhaben: z. B. Ausbau der Impact-Tranche, Optimierung von ESG-Screenings, stärkere Wirkungsmessung.
→ Umfang: 5–10 Bulletpoints oder ein kurzer Fliesstext.

Hinweis:

Die Kommunikation sollte jährlich erfolgen, z. B. im Rahmen des Jahresberichts oder eines separaten Wirkungsberichts. Tonalität: authentisch, faktenbasiert, lösungsorientiert – keine Überhöhung oder reines Marketing.

Kapitalsteuerung und Allokationsinstrumente

Muster-Anlagereglement mit ESG- und Impact-Klauseln

Ein klar formuliertes, strategisch fundiertes Anlagereglement ist der zentrale Hebel, um Kapitalverantwortung in der Stiftungspraxis verbindlich zu verankern. Es übersetzt Werte und Wirkungsansprüche in überprüfbare Richtlinien, schafft Rechtssicherheit und erhöht die institutionelle Konsistenz – gerade bei wachsenden regulatorischen Anforderungen, Mandatsvergaben oder Wechseln in Gremienstrukturen.

1. Zweck und Zielsetzung

- Definition des Stiftungszwecks im Kontext verantwortlicher Kapitalbewirtschaftung
- Formulierung der Nachhaltigkeitsziele (z. B. SDG-Bezug, Net-Zero-Pfade)
- Priorisierung: Klare Aussage, ob ESG- bzw. Impact-Ziele gleichrangig, ergänzend oder untergeordnet zu Renditezielen stehen

2. Anlagepolitik

- Strategische Asset-Allokation (z. B. Aktienquote, Real Assets, Cash-Reserven)
- Risikoprofil (konservativ, ausgewogen, dynamisch)
- Zielrendite und Zeithorizont
- Rebalancing-Mechanismen und Anlageuniversum

3. ESG-Kriterien

- Detaillierte ESG-Definition entlang Umwelt, Soziales und Governance
- Integration von branchenspezifischen Kennzahlen (z. B. CO₂-Intensität, Gender-Pay-Gap, Governance-Score)
- Verweis auf externe Standards (z. B. UNGC, OECD Guidelines, TCFD)

4. Ausschlusskriterien (BAD 10)

- Verbindliche Negativliste nicht investierbarer Sektoren, Praktiken oder Staaten
- Konkrete Schwellenwerte (z. B. Umsatzgrenzen für fossile Energie, Rüstung, Tabak)

- Bezug auf Normverstöße (z. B. ILO, Menschenrechte, Umweltauflagen)

5. Impact Investments (GOOD 10)

- Definition und Abgrenzung wirkungsorientierter Investments
- Priorisierung thematischer Wirkungsfelder (z. B. Bildung, Klima, soziale Teilhabe)
- Kriterien zur Auswahl, Steuerung und Bewertung (z. B. Theory of Change, SDG-Mapping, externer Impact-Score)

6. Rollen, Prozesse und Verantwortlichkeiten

- Zuständigkeit des Stiftungsrats, Anlageausschusses oder externer Berater
- Dokumentationspflichten bei Mandatsvergabe, Strategieentscheiden oder Re-Allokationen
- Mechanismen zur Konfliktlösung und Eskalation (z. B. bei ESG-Abweichungen)

7. Reporting und Transparenz

- Interne Berichterstattung (mind. jährlich) an Gremien mit Kennzahlen und Wirkungsauswertung
- Externe Kommunikation (z. B. über Jahresbericht, Website oder Stakeholderdialog)
- Formatvorgaben (z. B. integriertes ESG/Impact-Reporting, SDG-Zuordnung, Wirkungsnarrative)

8. Evaluierung und Revision

- Revisionsintervall (z. B. alle 2–3 Jahre oder bei wesentlichen Veränderungen im Markt oder Regulierungsumfeld)
- Anbindung an strategische Reviews, externe Evaluation oder Lessons Learned
- Möglichkeit zur Ergänzung neuer Handlungsfelder oder technischer Anpassung

Muster-Anlagerichtlinie – ein Beispiel

1. Präambel

Diese Anlagerichtlinie dient der Umsetzung der Vermögensbewirtschaftung der Stiftung [Name] im Einklang mit ihrem Stiftungszweck. Ziel ist es, das Stiftungsvermögen langfristig zu sichern und zugleich einen substantiellen Beitrag zur Erreichung gesellschaftlicher Wirkung zu leisten. Die Kapitalanlage erfolgt unter Beachtung wirtschaftlicher Prinzipien sowie ethischer, ökologischer und sozialer Verantwortung. Grundlage bildet die freiwillige Orientierung an internationalen Rahmenwerken, insbesondere den UN Principles for Responsible Investment (UN PRI) sowie den Operating Principles for Impact Management (OPIM).

2. Anlagestrategischer Rahmen

2.1 Zielsetzung

Die Stiftung verfolgt eine ausgewogene Anlagestrategie mit den folgenden Zielgrößen:

- langfristige finanzielle Stabilität und Werterhalt,
- angemessenes Rendite-Risiko-Verhältnis,
- strategische Unterstützung des Stiftungszwecks durch Wirkung,
- Wahrung von Liquidität zur Sicherstellung der Fördertätigkeit.

2.2 Wirkungsambition

Die Kapitalbewirtschaftung soll dazu beitragen, die gesellschaftlichen Ziele der Stiftung zu fördern. Die Stiftung unterscheidet dabei:

- Wirkungskompatible Anlagen: ESG-konform, keine negativen Wirkungen,
- Wirkungskohärente Anlagen: expliziter Beitrag zu einem SDG oder Stiftungsthema,
- Wirkungsexplizite Anlagen: mit messbarer Outcome-/Impact-Logik nach IRIS+ oder vergleichbaren Standards.

3. Anlageuniversum

3.1 Zulässige Anlageklassen

Zulässig sind: liquide Mittel, Obligationen, Aktien, Fonds, Immobilien, Infrastruktur, Private Equity, thematische ETFs, Green Bonds, Social Bonds und weitere innovative Anlageinstrumente – sofern sie den Kriterien in Kapitel 4 entsprechen.

3.2 Ausschlusskriterien

Nicht investiert wird in:

- Emittenten mit systematischen Verstössen gegen Menschenrechte, Arbeitsnormen oder Umweltstandards,
- Unternehmen aus folgenden Sektoren: fossile Primärenergie, kontroverse Waffen, Glücksspiel, Pornografie,
- Finanzprodukte ohne ESG-Transparenz oder Steuervermeidungstransparenz,
- Anbieter, die keine Offenlegung nach SFDR, TCFD oder vergleichbaren ESG-Rahmenwerken gewährleisten.

4. Wirkungskriterien und Präferenzen

4.1 Positivkriterien

Bevorzugt berücksichtigt werden:

- Investitionen mit Bezug zu den SDGs (z. B. Bildung, Gesundheit, nachhaltige Infrastruktur),
- Impact-Produkte mit nachvollziehbarer Wirkungstheorie und Wirkungsmonitoring (z. B. IRIS+),
- Anbieter mit ESG-Engagementstrategie und aktiver Governance.

4.2 Wirkungsklauseln

Mandate und Produkte sollen:

- Wirkung als Bestandteil der Investmentstrategie ausweisen,
- Indikatoren, Kennzahlen oder qualitative Wirkungskonzepte anwenden,
- zur Zielgruppenwirkung oder Systemveränderung beitragen,
- regelmässig offen über Wirkung und ESG-Aspekte berichten,

- sich an den OPIM-Grundsätzen für Impact Management orientieren.

5. Entscheidungs- und Steuerungsstruktur

5.1 Verantwortlichkeiten

- Der Stiftungsrat genehmigt die strategische Vermögensallokation.
- Der Anlageausschuss verantwortet Umsetzung und Überwachung.
- Ein Wirkungsausschuss oder ein entsprechendes Gremium mit externem Impact-Know-how unterstützt bei Wirkungseinschätzung, Produktauswahl und Reflexion.

5.2 Mandatsvergabe

Mandate werden unter Einbezug von ESG- und Wirkungskriterien vergeben. Die Auswahl erfolgt auf Basis von qualitativen und quantitativen Bewertungsrastern. Anbieter müssen Wirkungskompetenz und Datenqualität belegen sowie standardisierte Wirkungsberichte vorlegen.

6. Reporting und Transparenz

6.1 Wirkungsmessung

Die Wirkung der Kapitalanlage wird jährlich im Anlagereport ausgewiesen. Der Bericht enthält:

- ESG-Exposure (nach Assetklasse),
- SDG-Mapping der Portfoliobestandteile,
- qualitative Fallbeispiele und Zielgruppenbezug,
- Abgleich mit strategischen Wirkungszielen,
- Orientierung an IRIS+, GIIN-Kategorien oder vergleichbaren Standards.

6.2 Kommunikation

Der Wirkungsteil des Berichts wird zusammen mit dem Förderbericht veröffentlicht. Bei wesentlichen Zielkonflikten oder Anpassungen erfolgt eine Berichterstattung an die Gremien ad hoc. Stakeholder haben Zugang zu zusammengefassten Wirkungsdaten im Sinne freiwilliger Transparenz.

7. Überprüfung und Weiterentwicklung

Die Anlagerichtlinie wird mindestens alle drei Jahre überprüft. Sie kann ausserordentlich angepasst werden bei:

- Veränderung der Marktlage,
- regulatorischen Neuerungen,
- strategischer Neuausrichtung der Stiftung,
- wesentlichen Erkenntnissen aus Wirkungsmessung, ESG-Review oder Gremienreflexion.

Nutzen für Stiftungen

- **Rechtssicherheit:** Klare und überprüfbare Leitplanken für interne Steuerung und externe Mandatierung
- **Verantwortungstransfer:** Reduziert Ermessensspielräume, dokumentiert Entscheidungen und stärkt Haftungsprävention
- **Strategische Transparenz:** Einheitlicher Handlungsrahmen über Generationen, Gremien und Marktzyklen hinweg
- **Wirkungsorientierung messbar machen:** Verknüpft Kapitalstruktur mit gemeinnützigem Auftrag und Wirkungsmessung
- **Stakeholder-Kommunikation:** Verbessert Transparenz, Vertrauen und Anschlussfähigkeit gegenüber Öffentlichkeit, Aufsicht und Partnern

Hinweis zur Anwendung: Dieses Muster-Reglement dient als strukturierte Vorlage und Orientierung für die Erstellung oder Überarbeitung eigener Anlagerichtlinien. Es kann modular angepasst werden – je nach Stiftungstyp, Kapitalstruktur und Wirkungsambition. Für erste Schritte genügt oft ein ESG-Grundgerüst, das später durch Impact-Komponenten erweitert wird.

ESG-Portfoliosteuerung

Diese Checkliste dient dazu, zentrale ESG-Aspekte im Portfolio regelmässig, strukturiert und nachvollziehbar zu prüfen. Sie unterstützt Stiftungen dabei, Fortschritte sichtbar zu machen, Risiken frühzeitig zu erkennen und die Qualität der nachhaltigen Kapitalanlage kontinuierlich zu verbessern.

Prüf- und Reflexionspunkte:

- **Einhaltung der definierten Ausschlusskriterien**
 - Sind alle in der Anlagepolitik definierten Ausschlusskriterien (z. B. Waffen, fossile Energien, Menschenrechtsverstösse) aktuell und bei allen Investments eingehalten?
 - Gibt es Hinweise auf neue kontroverse Aktivitäten in bestehenden Investments, die eine Reaktion erfordern?
- **Entwicklung des ESG-Anteils im Portfolio**
 - Ist der Anteil der Investments, die nachweislich ESG-Standards erfüllen oder ESG-Strategien folgen, im Vergleich zum Vorjahr gestiegen?
 - Gibt es positive oder negative Tendenzen bei der ESG-Qualität innerhalb einzelner Anlageklassen?
- **Identifikation neuer ESG-Risiken**
 - Wurden im vergangenen Jahr neue ESG-Risiken im Portfolio identifiziert (z. B. Klimarisiken, Governance-Schwächen)?
 - Sind diese Risiken ausreichend dokumentiert und werden sie im Risikomanagementsystem berücksichtigt?
- **Aktualität und Überprüfung der ESG-Scores**
 - Sind die ESG-Scores und Nachhaltigkeitsratings aller grösseren oder kritischen Portfolio-Positionen aktualisiert und geprüft?
 - Werden Abweichungen gegenüber dem Vorjahr aktiv analysiert und kommentiert?
- **Fortschritts- und Rückschrittsanalyse**
 - Wurden klare Fortschritte (z. B. Verbesserung von ESG-Ratings, Engagement-Erfolge) oder Rückschritte (z. B. Verschlechterung bei Klimazielen) gegenüber dem Vorjahr dokumentiert?

→ Gibt es eine konsistente Bewertung, welche Investments besonders positiv oder negativ zur ESG-Performance beitragen?

- **Definition konkreter Verbesserungsmaßnahmen**

→ Wurden klare Massnahmen zur weiteren Verbesserung der ESG-Qualität definiert (z. B. Umschichtung, Engagement-Strategie, Ausschluss kritischer Positionen)?

→ Sind Zuständigkeiten, Prioritäten und Zeitpläne für die Umsetzung dieser Massnahmen klar festgelegt?

Hinweis:

Eine vollständige ESG-Portfolioprüfung sollte mindestens einmal jährlich erfolgen und idealerweise in einem separaten Prüfbericht dokumentiert werden. Die Ergebnisse bilden eine wichtige Grundlage für die strategische Steuerung des Portfolios und für die transparente Kommunikation gegenüber dem Stiftungsrat und externen Stakeholdern.

Impact-Due-Diligence

Dieses Template unterstützt Stiftungen dabei, neue Impact-Investments strukturiert und pragmatisch auf ihre Wirkungsqualität, Zielkongruenz und Risikoaspekte zu prüfen, bevor eine Investitionsentscheidung getroffen wird.

Prüfpunkte:

- Entspricht das Investment mindestens einem der priorisierten Wirkungsziele oder SDG-Schwerpunkte der Stiftung?
→ Ist die Zielkongruenz nachvollziehbar dokumentiert?
- Liegt eine klare Theory of Change oder Impact-Strategie des Fonds/Projekts vor?
→ Wurden Inputs, Outputs, Outcomes und erwarteter Impact systematisch beschrieben?
- Werden mindestens zwei Ebenen der Wirkung gemessen (z. B. Output und Outcome)?
→ Gibt es standardisierte KPIs (z. B. IRIS+), die regelmässig erhoben werden?
- Besteht Transparenz darüber, wie die Wirkung gemessen und berichtet wird?
→ Gibt es belastbare Impact-Reports oder Monitoring-Konzepte?
- Werden potenzielle Trade-offs zwischen Wirkung und Rendite explizit benannt?
→ Gibt es klare Aussagen zu Risiken wie längere Kapitalbindung, geringere Liquidität oder niedrigerer Marktertrag im Vergleich zu herkömmlichen Investments?
- Gibt es institutionalisierte Mechanismen zur Vermeidung von "Impact Washing"?
→ Prüfung:
 - Verfügt das Fondsmanagement über externe Impact-Prüfungen (z. B. Audit, Zertifizierungen)?
 - Gibt es unabhängige Wirkungsbeiräte oder externe Reviews?
- Sind Governance-Strukturen vorhanden, die eine fortlaufende Überwachung der Wirkungsziele sichern?
→ Gibt es etwa ESG-/Impact-Komitees oder externe Berater?

- Ist nachvollziehbar, wie ESG-Risiken auf Investitionsebene integriert und gesteuert werden?
→ Werden ESG-Screenings, Ausschlusslisten oder Engagement-Ansätze eingesetzt?
- Liegt eine Exit-Strategie vor, die sicherstellt, dass Wirkungsziele über die gesamte Investmentperiode erhalten bleiben?
→ Gibt es Mechanismen zur Sicherung der Wirkung nach Fondsende oder bei Desinvestitionen?

Hinweis:

Ein sorgfältig dokumentierter Impact-Due-Diligence-Prozess sichert nicht nur die Qualität neuer Anlagen, sondern schützt auch die Glaubwürdigkeit der Stiftung – gegenüber dem Stiftungszweck, der Öffentlichkeit und regulatorischen Anforderungen.

Identifikation von Impact-Risiken

Stiftungen, die Kapital gezielt zur Erreichung gesellschaftlicher Ziele einsetzen, übernehmen nicht nur eine finanzielle, sondern auch eine wirkungsbezogene Verantwortung. Wirkung ist jedoch kein Garant: Zwischen Absicht und Ergebnis liegen Unsicherheiten, Abhängigkeiten und oft komplexe Wechselwirkungen. Genau hier setzen Impact-Risiken an – als strategisch relevante Risikokategorie, die nicht die Rendite, sondern die Wirkung gefährdet.

Für wirkungsorientierte Stiftungen bedeutet das: Die Steuerung von Kapitalwirkung erfordert nicht nur Zielklarheit und Messbarkeit, sondern auch Risikobewusstsein – und eine institutionelle Fähigkeit, Wirkungserwartungen kritisch zu reflektieren, Zielkonflikte zu erkennen und Lernprozesse systematisch zu verankern.

Um mit Impact-Risiken fundiert umgehen zu können, ist zunächst eine klare begriffliche Abgrenzung erforderlich: **Was genau versteht man unter Impact-Risiken – und wie unterscheiden sie sich von anderen Risikoarten?**

Impact-Risiken bezeichnen die Unsicherheit darüber, ob ein Investment die angestrebte Wirkung tatsächlich entfaltet – oder ob unbeabsichtigte, möglicherweise kontraproduktive Effekte auftreten. Anders als ESG-Risiken (Outside-in), die mögliche Nachhaltigkeitsrisiken für das Investment analysieren, fokussieren Impact-Risiken auf die **Innenwirkung des Investments auf Umwelt und Gesellschaft (Inside-out)**.

Typische Formen von Impact-Risiken umfassen:

- **Ineffektivität:** Die geplante Wirkung bleibt aus oder fällt geringer aus als erwartet.
- **Attributionsprobleme:** Ergebnisse können nicht klar dem eigenen Beitrag zugeordnet werden.
- **Systemische Störfaktoren:** Politische, wirtschaftliche oder ökologische Einflüsse unterbrechen, verzögern oder entwerten die Wirkung.
- **Negative Spillover-Effekte:** Unerwünschte Nebenwirkungen wie Verdrängung, Abhängigkeit oder Rebound-Effekte entstehen.
- **Reputationsrisiken:** Öffentlich kommunizierte Wirkungsversprechen werden nicht eingehalten und gefährden Glaubwürdigkeit und Legitimation.

Impact-Risiken sind damit eine eigenständige Steuerungsdimension – mit unmittelbarem Bezug zur Governance, zur strategischen Allokation und zur Wirkungsmessung.

Typische Risiken entlang von Wirkungsfeldern: Doch Impact-Risiken sind keine abstrakten Konzepte – sie zeigen sich in konkreten Anwendungsfeldern unterschiedlich ausgeprägt. Ein Blick auf typische Wirkungsbereiche macht deutlich, wie stark die Ausprägung und Relevanz von Risiken vom jeweiligen Kontext abhängen:

Wirkungsbereich	Typisches Impact-Risiko	Mechanismus
Bildung	Zielgruppen werden nicht erreicht (Ineffektivität)	Zugangshürden, kulturelle Passung
Umwelt	Massnahmen verursachen Verlagerungseffekte (Leakage)	Emissionen werden nur geografisch verlagert
Gesundheit	Intervention schafft Abhängigkeit statt Resilienz	Mangelnde lokale Verankerung
Soziales	Fehlende Partizipation untergräbt Wirkung	Zielverfehlung durch mangelnde Einbindung

Diese Beispiele zeigen: Impact-Risiken sind hochgradig kontextsensitiv. Sie lassen sich weder standardisieren noch automatisiert erkennen – sie erfordern eine inhaltliche Auseinandersetzung mit Zielen, Methoden und Wirkungspfaden.

Instrumente zur Identifikation, Bewertung und Steuerung: Um diese Risiken nicht nur zu erkennen, sondern auch systematisch zu bewerten und zu steuern, bedarf es geeigneter Instrumente. In der Praxis haben sich drei methodisch fundierte Ansätze als besonders wirksam erwiesen:

- Impact Management Project (IMP) – Dimension „Risk“**

Der IMP-Rahmen, der bereits in den vorhergehenden Kapiteln als Grundlage wirkungsorientierter Steuerung eingeführt wurde, integriert Impact-Risiken explizit als eigenständige Dimension. Er ermöglicht es, Risiken systematisch entlang der fünf Wirkungskategorien – *What, Who, How Much, Contribution* und *Risk* – zu identifizieren, zu bewerten und in strategische Entscheidungsprozesse zu überführen.
- Risiko-Heatmaps**

Die Kombination aus Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziellem Schaden visualisiert Risiken und unterstützt bei der Priorisierung innerhalb komplexer Portfolios.

- **Impact-Due-Diligence (IDD)** (vgl. *Werkzeugkasten*)

Die IDD ergänzt die finanzielle Analyse um eine strukturierte Prüfung der Wirkungstheorie, Kontextfaktoren, Zielkonflikte und Exit-Risiken. Sie ist besonders hilfreich bei direkten Beteiligungen oder thematisch fokussierten Fondsmandaten.

Diese Instrumente entfalten ihre volle Wirkung, wenn sie **nicht als Zusatzschritt**, sondern als **integraler Bestandteil der Investitions- und Steuerungslogik** verstanden und umgesetzt werden.

Governance-Integration: Risiko als Führungsfrage: Auch die besten Analyseinstrumente bleiben wirkungslos, wenn sie nicht organisatorisch verankert sind. Die Integration von Impact-Risiken in die Governance-Struktur ist daher zentral für eine wirksame und verantwortungsvolle Kapitalstrategie:

- **Anlagerichtlinien und Mandatsvorgaben** sollten Impact-Risiken explizit benennen und konkrete Reaktionsmechanismen festlegen.
- **Reporting-Systeme** sollten um Indikatoren ergänzt werden, die Wirkungslücken, unerwünschte Effekte oder erkannte Zielkonflikte erfassen – sowohl qualitativ als auch quantitativ.
- **Stiftungsratsarbeit** sollte Impact-Risiken regelmässig auf die Agenda setzen – etwa durch Reviews, Wirkungs-Audits oder thematische Workshops zur Reflexion und Weiterentwicklung.

Fazit: Impact-Risiken lassen sich nicht vermeiden – aber gestalten. Ihre Analyse und Steuerung ist Voraussetzung glaubwürdiger Wirkung. Wer Wirkung verspricht, muss auch Unsicherheit anerkennen – und Verantwortung übernehmen, wie Kapital wirkt, wo es an Grenzen stösst und wie darauf reagiert wird. Für wirkungsorientierte Stiftungen ist der Umgang mit Impact-Risiken Ausdruck professioneller Kapitalführung – und ein zentraler Baustein resilienter Wirkungspraxis.

Mandatsvergabe und Anbieterwahl

Die Auswahl geeigneter Vermögensverwaltungen und Produktanbieter ist ein zentraler Hebel für die wirkungsorientierte Ausrichtung des Stiftungskapitals. Dieser Leitfaden bietet Stiftungsräten eine strukturierte Grundlage, um Übereinstimmung, Qualität und Transparenz systematisch zu prüfen – und Wirkung bereits auf Ebene der Mandatsvergabe strategisch zu verankern. Die folgenden Fragen decken fünf zentrale Prüfbereiche ab:

I. Strategische Ausrichtung und Wertekompatibilität

1. Wie definieren Sie Nachhaltigkeit innerhalb Ihrer Anlagestrategie – primär risikoorientiert (ESG-Integration) oder auch wirkungsbasiert (Impact Investing)?
2. Wie gewährleisten Sie die Kohärenz Ihrer Anlagemodelle mit unserem Stiftungszweck und unseren ethischen Grundsätzen?
3. Bieten Sie explizit SDG-orientierte, thematische oder gesellschaftlich messbare Anlagelösungen an?

II. Wirkungsmessung und Transparenz

4. Welche Methoden der Wirkungsmessung wenden Sie an (z. B. IRIS+, SDG-Mapping, Theory of Change)?
5. Können Sie nachvollziehbare Kennzahlen oder qualitative Wirkungsnachweise für Ihre Anlagelösungen vorlegen?
6. In welcher Frequenz und Form berichten Sie über die erzielte Wirkung (quantitativ und qualitativ)?

III. Engagement- und Einflussstrategie

7. Betreiben Sie aktives Engagement, etwa durch Stimmrechtsausübung, Dialog mit Unternehmen oder Teilnahme an Investoreninitiativen? Wie dokumentieren Sie diese Aktivitäten?
8. Wie stimmen Sie bei ESG- oder Impact-relevanten Hauptversammlungen ab? Können Sie konkrete Beispiele nennen?
9. Sind Sie Mitglied bei Plattformen wie PRI, ShareAction oder vergleichbaren Engagement-Netzwerken?

IV. Governance, Expertise und Reportingstrukturen

10. Über welche spezifischen ESG- und Impact-Kompetenzen verfügt Ihr Investmentteam?
11. Wie wird Nachhaltigkeit oder Wirkung in Ihrer Unternehmensgovernance und Produktentwicklung verankert?
12. Wie flexibel sind Sie in der Umsetzung individueller Ausschlusskriterien, Positivkriterien oder spezifischer Wirkungsziele?

V. Weitere Prüfkriterien und Referenzen

13. Existieren unabhängige Benchmarks oder Rankings, in denen Ihre Fonds hinsichtlich Wirkung oder Transparenz bewertet wurden?
14. Wie gehen Sie konkret mit möglichen Zielkonflikten zwischen Wirkung, Rendite und Liquidität um?
15. Können Sie Referenzen anderer Stiftungen oder gemeinnütziger Anleger vorweisen, die bereits mit Ihnen zusammenarbeiten?

Fazit: Eine wirkungsorientierte Kapitalstrategie beginnt mit der Auswahl der richtigen Partner. Die konsequente Anwendung dieser Leitfragen schafft Transparenz über Ansätze, Kompetenzen und Prioritäten der Anbieter – und ermöglicht es Stiftungsräten, Wirkung nicht nur in der Anlagestrategie zu fordern, sondern auch in der täglichen Umsetzung systematisch sicherzustellen.

VV-Fragebogen zur ESG-Bewertung

Dieser Fragebogen dient der strukturierten Evaluation der ESG-Kompetenzen von Vermögensverwaltungen. Er sichert Transparenz, Vergleichbarkeit und Qualitätssicherung bei der Auswahl und Steuerung externer Partner im nachhaltigen Anlageprozess.

Prüf- und Diskussionspunkte:

- **ESG-Integration in den Investmentprozess**
 - Welche ESG-Kriterien werden bei der Titelauswahl angewendet (Umwelt, Soziales, Governance)?
 - Wie werden diese Kriterien intern gewichtet oder priorisiert (z. B. Umwelt stärker gewichtet als Governance)?
 - Gibt es definierte Mindeststandards für die Aufnahme oder den Ausschluss von Investments?
- **Praxisbeispiele für ESG-Einflussnahme auf Investmententscheidungen**
 - Können konkrete Beispiele genannt werden, bei denen ESG-Faktoren zu Kauf-, Halte- oder Verkaufsentscheidungen geführt haben?
 - Welche Auswirkungen hatten ESG-Überlegungen auf die Portfoliozusammensetzung in der Vergangenheit?
- **Integration von ESG-Risiken in das Risikomanagement**
 - Wie werden ESG-Risiken in die Risikoanalyse und das Risikomanagement einbezogen?
 - Gibt es spezifische Verfahren zur Identifikation und Bewertung von ESG-bezogenen Risiken auf Portfolioebene?
- **ESG-Analysefrequenz und Datenquellen**
 - Wie oft werden ESG-Bewertungen aktualisiert (laufend, jährlich, quartalsweise)?
 - Welche internen oder externen Datenquellen und Research-Provider werden genutzt?
- **Umgang mit kritischen ESG-Ereignissen ("Controversies")**
 - Wie wird bei Auftreten negativer ESG-Ereignisse (z. B. Umweltkatastrophen, Korruptionsfälle) reagiert?
 - Gibt es Eskalationsprozesse oder "Watchlists" für kritische Titel?

- **Externe Validierungen oder Zertifizierungen**

→ Ist die Vermögensverwaltung Unterzeichner internationaler Standards (z. B. UN PRI, Net Zero Asset Managers Initiative)?

→ Liegen externe ESG-Audits oder Zertifizierungen vor? (z. B. von spezialisierten Prüfern oder Ratingagenturen)

- **Transparenz und Reporting-Verpflichtungen**

→ In welcher Form und Häufigkeit wird über ESG-Integration, Impact-Ergebnisse oder Stewardship-Aktivitäten berichtet?

→ Werden individuelle ESG/Impact-Berichte auf Portfolioebene erstellt? (nicht nur generische Unternehmensberichte)

Hinweis:

Eine regelmässige (z. B. jährliche) Anwendung dieses Fragebogens ermöglicht es, die ESG-Kompetenz externer Partner systematisch zu dokumentieren und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Insbesondere bei Mandatsverlängerungen oder Neuvergaben sollte eine aktualisierte Prüfung erfolgen.

ESG-Fondsreports verstehen

Die Integration von ESG-Kriterien in die Kapitalanlage ist längst mehr als ein Modetrend. Sie ist Ausdruck eines erweiterten Verantwortungsverständnisses – und zunehmend auch regulatorische Erwartung. Doch je verbreiteter ESG-Fondsreports werden, desto grösser wird die Gefahr, hinter normativen Labels oder formalen Scores die eigentliche Komplexität aus dem Blick zu verlieren.

Ein souveräner Umgang mit ESG-Analysen verlangt von Stiftungsräten mehr als die blosser Entgegennahme aggregierter Ratings. Er erfordert die Fähigkeit, Methodik und Aussagekraft differenziert zu hinterfragen – und sie konsequent in Beziehung zur eigenen institutionellen Wirkungsstrategie zu setzen.

So bündelt beispielsweise ein MSCI ESG Fund Rating verschiedene Dimensionen: die gewichtete Nachhaltigkeitsqualität der Einzelpositionen (ESG Quality Score, 0–10), die relative Positionierung innerhalb einer Peergroup (Rating von AAA bis CCC) sowie ergänzende Indikatoren zur ESG-Datenabdeckung, zu Kontroversenexponierungen und zu klimabezogenen Risiken. ***Bewertet wird primär, in welchem Mass die Unternehmen ESG-bezogene finanzielle Risiken steuern – nicht, in welchem Umfang sie tatsächliche gesellschaftliche Transformation fördern.***

Gerade diese Unterscheidung ist essenziell:

Ein Fonds mit AAA-Rating kann ESG-Risiken hervorragend managen und dennoch strukturelle Beiträge zu Umweltschäden oder sozialer Ungleichheit leisten. ESG-Reports sind Instrumente des Risikomanagements – nicht der Wirkungsmessung im engeren Sinn.

Wer die komplette Aussagekraft eines ESG-Fondsreports erfassen will, muss daher besonders folgende Aspekte kritisch prüfen:

- **Top-Holdings und Struktur:**

Die ESG-Qualität eines Fonds wird nicht durch den Durchschnittsscore bestimmt, sondern durch die grössten Einzelpositionen. Dominiert der Fonds Sektoren mit hoher systemischer Belastung – wie fossile Energieträger, rohstoffintensive Industrien oder Big Tech –, relativieren sich hohe Scores erheblich. Wirkung wird in der Struktur sichtbar, nicht im Etikett.

- **Kontroversenexposition:**

MSCI erfasst schwerwiegende Verstöße gegen internationale Normen. Fonds mit signifikanter Exposition gegenüber Unternehmen mit „severe“ oder „very severe controversies“ tragen erhöhte Reputations- und Governance-Risiken. Für Stiftungen ist dies ein Kernkriterium glaubwürdiger Kapitalallokation.

- **Methodologische Kohärenz und Coverage:**

Eine ESG-Datenabdeckung von mindestens 95 % ist unverzichtbar. Darüber hinaus sollten Stiftungsräte hinterfragen, ob die Gewichtung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren der eigenen Wirkungspriorisierung entspricht – und nicht bloss dem branchentypischen Risiko-Reporting.

- **Klimabezogene Risiken:**

CO₂-Intensitäten (Scope 1–3) sowie Exposure zu physischen und transitorischen Klimarisiken sind heute integrale Bestandteile fortgeschrittener ESG-Analysen. Gerade für Stiftungen mit ökologischem Fokus ist es entscheidend, ob ein Fonds neben finanziellen Risiken auch reale Transitionsthemen adressiert.

Über die Klimarisiken hinaus verlangt ein professionelles ESG-Reporting **zusätzliche quantitative Indikatoren**, um die Nachhaltigkeitsqualität eines Fonds strukturiert zu erfassen und steuerbar zu machen. Zu den zentralen Kennzahlen zählen:

Kennzahl	Beschreibung	Einheit
Portfolio-CO₂-Intensität	CO ₂ -Emissionen relativ zum Umsatz	tCO ₂ /€m Umsatz
WACI	Gewichtete CO ₂ -Intensität der gehaltenen Unternehmen	tCO ₂ /€m Umsatz
Water Footprint	Wasserverbrauch pro investierter Einheit	Liter/€m
Waste Footprint	Abfallvolumen pro investierter Einheit	kg/€m
Anteil „controversial industries“	Anteil problematischer Branchen im Portfolio	%
ESG-Score-Durchschnitt	Durchschnittliches ESG-Rating	z.B. MSCI-Score
SDG-Alignment-Quote	Anteil des Portfolios mit positiver SDG-Zuordnung	%

Diese Kennzahlen sind keine rein technischen Grössen, sondern Ausdruck einer bewussten Steuerung von Nachhaltigkeitsrisiken und Wirkungspotenzialen. Ein ESG-Fondsreport, der diese Dimensionen ausweist und transparent erläutert, schafft erst die Grundlage, um

Ratings kritisch einzuordnen, Positionen zu analysieren und die Konsistenz mit dem Stiftungszweck zu prüfen.

Wichtig ist dabei: Die Qualität dieser Kennzahlen hängt von der Methodik ab. Datenquellen, Abdeckungsgrad, Scopes (1–3) und die Gewichtung der ESG-Faktoren müssen offengelegt und verstanden werden. Ohne methodische Transparenz bleibt auch ein Kennzahlenreport interpretierbar, aber nicht prüfbar.

Neben der Messung der Nachhaltigkeitsqualität verlangt ein professionelles ESG-Fondsreporting auch quantitative Indikatoren zur Steuerung der Risikostruktur und zur Performanceanalyse. Denn ESG-Kriterien wirken sich nicht nur auf ethische und ökologische Bewertungen aus, sondern auch auf finanzielle Risiken und Ertragsmuster. **Zentrale Kennzahlen** sind hier:

- **Tracking Error vs. ESG-Benchmark**

Misst die Abweichung der Portfolioentwicklung gegenüber einer ESG-angepassten Benchmark – typischerweise als annualisierte Standardabweichung der Differenzrenditen. Statt auf eine traditionelle Benchmark bezieht sich die Kennzahl auf eine nachhaltigkeitsjustierte Referenz (z. B. MSCI World ESG Leaders) und zeigt, ob und in welchem Ausmass das Portfolio im Rahmen der ESG-Vorgaben aktiv gesteuert wird – etwa durch Tilts, Ausschlüsse oder Wirkungsziele.

- **ESG-Tilt**

Bezeichnet eine Anlagestrategie, bei der ein Portfolio gezielt in Richtung besser bewerteter ESG-Werte (Environmental, Social, Governance) verschoben, aber nicht vollständig umgebaut wird. Es handelt sich also um eine modifizierende Anpassung innerhalb des bestehenden Anlageuniversums – kein Ausschlussansatz, sondern eine Gewichtungsstrategie.

- **Ex-ante / ex-post ESG-Risikobeitrag**

Analysiert, welchen Beitrag einzelne Titel, Sektoren oder Themen zur ESG-basierten Risikoexposition leisten – vor und nach Investition. Dient als Frühwarnsystem und Nachschau.

- **Performance-Attribution nach ESG-Kriterien**

Ermittelt, inwieweit ESG-Merkmale die Wertentwicklung positiv oder negativ beeinflusst haben. Unterstützt die Beurteilung, ob ESG-Integration einen Rendite-Trade-off darstellt oder Alpha-Potenzial liefert.

Praxis-Tipp: Die Berechnung dieser Kennzahlen ist datenintensiv und methodisch komplex. Ein professionelles ESG-Fondsreporting sollte daher nicht nur die Kennzahl liefern, sondern auch ihre methodische Herleitung und Limitationen offenlegen.

Relative versus absolute Nachhaltigkeit: ESG-Ratings messen Unternehmen relativ zu ihren Branchenkollegen. Ein Ölkonzern kann als Best-in-Class gelten – und zugleich erheblich zur Erderwärmung beitragen. Institutionelle Verantwortung verlangt, Ratings nicht als endgültiges Urteil zu lesen, sondern sie kritisch an absolute Standards wie die SDGs oder die EU-Taxonomie zu spiegeln.

Ein ESG-Fondsreport ist somit keine abschliessende Bewertung, sondern eine erste, strukturierte Diagnose. Er ersetzt weder die strategische Auseinandersetzung mit Wirkungszielen noch die institutionelle Pflicht zur kritischen Selbstvergewisserung.

Verantwortungsvolle Stiftungsräte nutzen ESG-Reports daher als Ausgangspunkt einer vertieften Prüfung:

- Sie analysieren die grössten Positionen auf ihre normative Konsistenz mit dem Stiftungszweck.
- Sie hinterfragen die Methodik der ESG-Bewertung auf ihre Wirkungstiefe.
- Sie kombinieren ESG-Daten mit ergänzenden Impact- und Engagement-Informationen.
- Und sie verankern die Erkenntnisse systematisch in Governance, Berichterstattung und Entscheidungslogik.

Fazit: Ein ESG-Rating ist ein Signal, kein Urteil. Es zeigt eine mögliche Richtung – ob der Weg der Stiftung folgt, entscheidet einzig die kritische, konsequente Reflexion des Stiftungsrats.

Entscheidungsarchitektur und Eskalationslogik

Entscheidungslandkarte

Diese Entscheidungslandkarte unterstützt Stiftungsräte dabei, ihr Kapital gezielt entlang der eigenen Werte, Ressourcen und Wirkungserwartungen zu positionieren. Sie ist damit ein praxisnahes Instrument, um individuelle Wirkungsstrategien zu entwickeln und strategische Kohärenz sicherzustellen.

Kernfragen der strategischen Ausrichtung

Am Anfang steht die Klärung der Ambition: Geht es primär darum, ESG-Risiken zu reduzieren und damit unerwünschte Nebeneffekte zu vermeiden (ESG-Integration)? Oder wird eine aktive, gezielte gesellschaftliche Wirkung angestrebt (Impact Investing)?

Entscheiden sich Stiftungen für ESG-Integration, stellt sich die Frage, ob ein breit gestreuter, ESG-konformer Portfolioansatz (z. B. ESG-optimierte ETFs oder Fonds) ausreichend ist oder ob eine selektive Titelauswahl auf Basis individueller Nachhaltigkeitskriterien angestrebt wird.

Im Fall von Impact Investing müssen Stiftungen darüber hinaus definieren, welche gesellschaftlichen Themenfelder sie priorisieren (etwa Bildung, Gesundheit, Klimaschutz) und ob sie bereit sind, in weniger liquide Assetklassen wie Private Debt, Infrastruktur oder Real Assets zu investieren, um tiefere Wirkungen zu erzielen. Ebenso zentral ist die Bewertung, ob die Stiftung über ausreichende Ressourcen für das aktive Wirkungsmanagement verfügt oder externe Partner benötigt.

Entscheidungsfelder im Überblick

Strategische Wirkungsentscheidungen bewegen sich entlang folgender Achsen:

- **Ertragserwartung:** Soll eine marktkonforme Rendite erzielt werden oder ist die Akzeptanz moderater Renditeabweichungen im Sinne höherer Wirkung möglich?
- **Risikoprofil:** Wird ein konservatives, ausgewogenes oder dynamisches Risikomanagement angestrebt?

- **Governance-Kompetenz:** Verfügt die Stiftung intern über die notwendige ESG- und Impact-Expertise oder muss sie extern aufgebaut werden?
- **Allokationsvolumen:** Soll zunächst eine Pilotquote von 5–10 % etabliert werden oder eine strategische Allokation von über 20 % erfolgen?
- **Einflussnahme:** Bleibt es bei passiver ESG-Integration oder wird aktives Aktionärstum durch Voting, Engagement und Dialog verfolgt?

Visualisierung als Entscheidungsbaum

Zur Veranschaulichung bietet sich eine Entscheidungsbaumstruktur an:

- Ausgangspunkt: ESG-Basisstrategie, ESG+ (erweiterte ESG-Kriterien und aktive Einflussnahme) oder Impact-Strategie (themengetriebene Wirkungsallokation).
- Farbcodierung:
 - Blau für ESG-Standardlösungen
 - Grün für aktive Impact-Pfade
 - Dunkelgrün für vertiefte, ressourcenintensive Impact-Strategien.

Fazit: - Wirkung entsteht nicht zufällig, sondern durch bewusste, strategisch fundierte Entscheidungen. Die Entscheidungslandkarte macht diese Zusammenhänge sichtbar und unterstützt Stiftungen dabei, ihre Kapitalanlage nicht nur mit ihrem Stiftungszweck, sondern auch mit ihrem Ressourcenprofil und ihren Steuerungsfähigkeiten in Einklang zu bringen. Eine wirkungsorientierte Strategie ist kein starres Konstrukt – sie ist ein dynamisches Steuerungsinstrument, das Wirkungspotenziale erschliesst und die gesellschaftliche Relevanz der Stiftung nachhaltig stärkt.

Entscheidungs- und Eskalationsmatrix

Diese Matrix stellt sicher, dass bei auftretenden ESG- oder Wirkungsproblemen systematisch, transparent und nachvollziehbar gehandelt wird. Sie hilft, Reaktionspflichten zu standardisieren, Verantwortung klar zuzuordnen und die Glaubwürdigkeit der Stiftung zu sichern.

Prüfpunkte und Reaktionsstufen:

- **Wann wird ein Investment auf die Beobachtungsliste gesetzt?**
 - ESG-Risiken (z. B. Kontroversen, Skandale, sinkende ESG-Scores) werden identifiziert.
 - Wirkungsergebnisse bleiben zwei Berichtsperioden hinter den zugesagten Zielen zurück.
→ Entscheidungsebene: Anlagemanagement/Controlling; Bericht an Anlageausschuss.

- **Wann wird ein aktiver Dialog mit dem Fondsmanager oder Emittenten initiiert?**
 - Keine Verbesserung der ESG- oder Impact-Performance nach 6 bis 12 Monaten Beobachtung.
 - Unklare oder widersprüchliche Wirkungskommunikation.
→ Vorgehen:
 - Formelle Anfrage an Fondsmanagement (schriftlich) mit Fristsetzung für Massnahmenplan.
 - Einladung zu Dialoggespräch (virtuell oder physisch).
→ Entscheidungsebene: Anlageausschuss, unterstützt durch ggf. externe Berater.

- **Wann erfolgt eine Verschärfung oder Eskalation der Massnahmen?**
 - Keine glaubwürdige Antwort oder Verbesserung nach Dialog.
 - ESG- oder Impact-Verstösse werden schwerwiegender oder betreffen systemische Risiken.

→ Massnahmen:

- Offizielle Verwarnung/Ultimatum.
 - Vorbereitung eines Exit-Szenarios unter Wahrung der wirtschaftlichen Interessen.
- **Wann erfolgt der schrittweise Exit aus einem nicht-konformen Investment?**
- Verfestigung negativer ESG-/Impact-Befunde ohne glaubwürdige Gegenmassnahmen.
 - Reputations- oder Zielkonflikt zur Stiftungsstrategie wird untragbar.

→ Vorgehen:

- Planmässiger Ausstieg unter Berücksichtigung von Marktlage und Verlustminimierung.
 - Dokumentation der Entscheidung und ihrer Gründe im Anlageausschuss und Stiftungsrat.
- **Wer entscheidet bei Eskalationen oder Exits?**
- **Anlageausschuss** bereitet Empfehlung vor (inkl. Risikobewertung und Alternativenanalyse).
 - **Gesamter Stiftungsrat** beschliesst final über Exit bei Investments >5 % Portfoliogewicht oder bei strategischer Relevanz.
 - Kleinere Positionen können gemäss delegierter Kompetenzregelung durch Anlageausschuss oder Geschäftsführung entschieden werden.

Hinweis:

Die konsequente Nutzung einer Eskalationsmatrix schützt die Stiftung vor Reputationsschäden, erhöht die interne Konsistenz und ermöglicht es, Wirkung und Integrität auch in herausfordernden Situationen aufrechtzuerhalten.

Stewardship- & Engagement-Aktivitäten

Diese Checkliste unterstützt Stiftungen dabei, Einflussmöglichkeiten über Stimmrechtsausübung und aktiven Dialog gezielt in ihre Anlagestrategie zu integrieren – auch ohne Umschichtung des Portfolios. Sie operationalisiert "Engagement & Stewardship" als systematische Wirkungssäule.

Prüfpunkte für die Umsetzung:

- **Abstimmungspolitik der Vermögensverwaltung geprüft**
 - Ist die Voting Policy öffentlich zugänglich und konsistent mit den ESG-/Impact-Zielen der Stiftung?
 - Werden kritische Themen (z. B. Klimastrategien, soziale Standards, Unternehmensethik) explizit adressiert?
- **Richtlinie zu prioritären Engagement-Themen definiert**
 - Gibt es eine festgelegte Themenliste für aktive Einflussnahme (z. B. Klimaresilienz, Gender Diversity, Menschenrechte in Lieferketten)?
 - Sind klare Prioritäten und Eskalationsstufen für Engagement definiert (Dialog, Stimmabgabe, öffentliche Stellungnahmen)?
- **Dokumentation und Kommunikation von Abstimmungs- und Engagementaktivitäten sichergestellt**
 - Werden Abstimmungsergebnisse jährlich erfasst und ausgewertet?
 - Erfolgt eine strukturierte Berichterstattung im Wirkungsbericht oder Jahresbericht (z. B. Zahl unterstützter Resolutionen, konkrete Dialogerfolge)?
- **Prüfung der Möglichkeit zur Beteiligung an Investorenkoalitionen**
 - Ist die Stiftung (direkt oder über Dienstleister) Mitglied in relevanten Engagement-Plattformen (z. B. Climate Action 100+, ShareAction, Ethos Foundation)?
 - Werden kollektive Initiativen genutzt, um bei geringem Kapitaleinsatz maximale Wirkung zu erzielen?
- **Verankerung von Stewardship-Aktivitäten in der Governance-Struktur**
 - Wer ist intern zuständig für die Steuerung von Engagement-Themen (z. B. Anlageausschuss, ESG/Impact-Verantwortliche)?

→ Sind Entscheidungswege klar geregelt (z. B. wer entscheidet bei komplexen Abstimmungen oder Konfliktfällen)?

- **Monitoring und Evaluierung des Engagement-Erfolgs implementiert**

→ Gibt es jährliche Reviews, um die Wirksamkeit von Abstimmungsverhalten und Dialogen zu bewerten?

→ Werden daraus konkrete Anpassungen an der Anlagestrategie oder den Engagement-Schwerpunkten abgeleitet?

Hinweis:

Stewardship ist keine freiwillige Kür, sondern integraler Bestandteil einer umfassenden ESG-/Impact-Strategie. Es ergänzt die Wirkungsebene "Kapitalallokation" durch die Dimension "Einflussnahme" – und trägt wesentlich zur Glaubwürdigkeit nachhaltiger Kapitalstrategien bei.

Reporting, Kommunikation und Wirksamkeitsnachweis

Muster für ESG-Wirkungsbericht

Ein professioneller ESG-Wirkungsbericht ist weit mehr als eine Dokumentationspflicht – er ist Ausdruck der Verantwortung, Transparenz und strategischen Ausrichtung einer Stiftung. Er dient der internen Steuerung ebenso wie der externen Kommunikation und macht sichtbar, wie Kapital gezielt im Sinne des Stiftungszwecks eingesetzt wird.

Ein wirkungsvoller Bericht folgt dabei einer klaren und glaubwürdigen Struktur:

1. Einleitung und Wirkungsverständnis

Der Bericht beginnt mit einer kompakten Einleitung, die den ESG- und Impact-Ansatz der Stiftung erläutert.

Dargestellt werden:

- Der Bezug zum Stiftungszweck und zur Kapitalstrategie
- Der Berichtszeitraum
- Die Ziele und Leitprinzipien, die den ESG- und Impact-Ansatz prägen

Beispiel:

"Unser Ziel ist es, Kapital nicht nur sicher und rentabel anzulegen, sondern aktiv gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Fortschritt im Sinne unseres Stiftungszwecks zu fördern."

2. Portfolioübersicht und ESG-Profil

Hier wird die Vermögensstruktur entlang der Anlageklassen abgebildet, ergänzt um:

- ESG-Ratings oder ESG-Scores auf Portfolio- oder Fondsebene
- Überblick über die Berücksichtigung von Ausschlusskriterien, Positivkriterien und thematischen Schwerpunkten
- Darstellung besonderer Schwerpunkte, etwa Green Bonds, nachhaltige Infrastruktur oder soziale Investments

Eine klare Visualisierung (z. B. in Diagrammen oder Impact-Zielmatrizen) erhöht hier die Anschaulichkeit.

3. Highlight-Projekte und Impact-Stories

Ausgewählte Projekte oder Investments, die besondere Wirkung entfaltet haben, werden hier hervorgehoben.

Wesentlich ist eine verständliche, nicht zu technische Beschreibung:

- Welches Problem wurde adressiert?
- Welche Lösungen wurden unterstützt?
- Welche konkreten Wirkungen wurden erzielt?

Kurze Fallstudien (1 Seite) oder "Impact Stories" (z. B. Porträts von Begünstigten) erhöhen die emotionale Wirkung und die Identifikation.

4. Quantitative Wirkungsbilanz

In diesem Abschnitt werden zentrale ESG- und Impact-Kennzahlen tabellarisch und vergleichbar dargestellt:

- CO₂-Einsparungen (absolut oder pro investierter Einheit)
- Anzahl unterstützter Projekte, Organisationen oder Personen
- Veränderungen in ESG-Scores im Zeitverlauf
- Anteil des Portfolios, der auf spezifische SDGs einzahlt

Ergänzend können Fortschritte gegenüber Vorjahren (z. B. +15 % erneuerbare Energien-Anteil) visualisiert werden.

5. Qualitative Ergebnisse und Erfahrungsreflexion

Nicht alle Wirkungen lassen sich in Zahlen messen.

Hier werden qualitative Entwicklungen dokumentiert:

- Veränderungen bei Partnerorganisationen
- gesellschaftliche oder politische Effekte
- Erfahrungswerte aus Engagements, Dialogen oder Pilotprojekten

Ein realistischer, reflektierter Umgang mit Erfolgen und Herausforderungen stärkt die Glaubwürdigkeit.

6. Fortschritte, Herausforderungen und Lernprozesse

Dieser Abschnitt bietet eine kritische Reflexion:

- Welche Ziele wurden erreicht?
- Wo traten Herausforderungen oder Zielkonflikte auf?
- Welche Lehren wurden daraus für die Weiterentwicklung der Strategie gezogen?

Offene Kommunikation über Hindernisse und Anpassungsbedarfe signalisiert ernsthaftes Wirkungsmanagement.

7. Zukunftsausblick

Abschliessend werden:

- neue oder angepasste ESG- und Impact-Ziele benannt,
- geplante Massnahmen oder Portfolioanpassungen skizziert,
- strategische Initiativen (z. B. Stärkung von Engagement-Strategien oder Impact-Allokationen) vorgestellt.

Ein klarer Blick nach vorn zeigt, dass die Stiftung Wirkung nicht nur dokumentiert, sondern auch aktiv gestaltet.

Erfolgsfaktor Kommunikation

Wirkungsorientiertes Kapitalmanagement entfaltet sein volles Potenzial nicht nur durch sorgfältige Auswahl und Steuerung von Investments, sondern auch durch eine bewusste kommunikative Begleitung. Intern wie extern entscheidet die Art und Weise der Kommunikation massgeblich über die Akzeptanz, Glaubwürdigkeit und letztlich die nachhaltige Verankerung der Wirkungsperspektive im Stiftungshandeln. Dieses Kapitel zeigt auf, wie Kommunikation als strategisches Instrument genutzt werden kann, um Veränderungsprozesse zu unterstützen und Wirkung sichtbar zu machen.

Kommunikation nach innen – Überzeugung und Mitnahme schaffen

Die Einführung wirkungsorientierter Kapitalanlagen bedeutet oft einen Paradigmenwechsel im Selbstverständnis der Stiftung. Deshalb ist es essenziell, die eigene Organisation – insbesondere Gremien, Geschäftsführungen und Mitarbeitende – frühzeitig und strukturiert einzubinden.

Zentrale Elemente interner Kommunikation sind:

- **Frühzeitige Transparenz:**
Wirkungsziele, geplante Schritte und mögliche Unsicherheiten sollten offen kommuniziert werden. Unausgesprochene Erwartungen oder Ängste können so adressiert werden, bevor sie zu Widerständen führen.
- **Anschlussfähigkeit herstellen:**
Die geplanten Veränderungen sollten an bestehende Werte und Ziele der Stiftung anschliessen. Wirkung sollte nicht als "Neuerfindung", sondern als konsequente Weiterentwicklung des Stiftungszwecks dargestellt werden.
- **Dialogformate schaffen:**
Workshops, Diskussionsrunden oder Retreats ermöglichen es, unterschiedliche Perspektiven sichtbar zu machen und gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln. Beteiligung stärkt Akzeptanz.
- **Sprachliche Vereinfachung:**
Wirkungsorientierung und ESG sollten in einer Sprache vermittelt werden, die auch für Nicht-Expert:innen verständlich ist. Überfrachtung mit Fachjargon birgt das Risiko von Unsicherheiten und Ablehnung.

Kommunikation nach aussen – Wirkung sichtbar und glaubwürdig machen

Externe Kommunikation ist weit mehr als reine Berichterstattung. Sie ist ein Instrument, um Vertrauen zu stärken, Partner zu gewinnen und die Reputation der Stiftung als verantwortungsvolle Kapitalakteurin zu festigen.

Erfolgsfaktoren der externen Kommunikation sind:

- **Authentizität und Transparenz:**
Wirkungskommunikation sollte ehrlich und differenziert sein. Nicht nur Erfolge, sondern auch Herausforderungen und Lernprozesse sollten offen thematisiert werden.
- **Anpassung an Zielgruppen:**
Unterschiedliche Stakeholder – Förderpartner:innen, Spender:innen, Investitionspartner, Öffentlichkeit – haben unterschiedliche Informationsbedürfnisse. Kommunikationsformate und -kanäle sollten darauf abgestimmt werden.
- **Storytelling nutzen:**
Wirkung wird erlebbarer, wenn sie nicht nur in Zahlen, sondern auch in Geschichten erzählt wird: über Projekte, Menschen, Entwicklungen. Emotionale Anker erhöhen die Wahrnehmung und die Verbundenheit.
- **Verzahnung von Wirkung und Finanzberichterstattung:**
Immer mehr Stiftungen integrieren ESG- und Wirkungsdaten in ihre Jahres- oder Geschäftsberichte. Solche integrierten Reportings erhöhen die Glaubwürdigkeit und schaffen eine konsistente Aussenwahrnehmung.

Erfolgreiche Kommunikation als strategischer Hebel

Kommunikation ist ein zentrales Steuerungsinstrument. Sie trägt entscheidend dazu bei, kulturellen Wandel zu ermöglichen, Legitimität zu sichern und Wirkung nicht nur zu erzielen, sondern auch nachvollziehbar zu machen.

Quick Wins für kleinere Stiftungen

Viele „kleinere“ Stiftungen möchten ihrer Verantwortung für das angelegte Vermögen gerecht werden, stossen dabei jedoch auf strukturelle Hürden: begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen, fehlende ESG-Expertise und wenig Handlungsspielraum für umfassende Investitionsstrategien. Dennoch ist ein wirkungsorientierter Einstieg möglich – auch ohne zusätzliche Kosten oder organisatorischen Umbau.

Dieses Modul bündelt konkrete, niedrigschwellige Massnahmen, die mit bestehenden Strukturen umsetzbar sind. Die vorgestellten „Quick Wins“ bieten einen praxisnahen Zugang zu mehr Kapitalverantwortung: Sie zeigen, wie erste wirkungsorientierte Schritte initiiert werden können – etwa durch einfache Richtlinienanpassungen, gezielte Gesprächsführung mit Vermögensverwaltungen oder die Nutzung bestehender Screening-Instrumente.

Jede Massnahme verweist auf entsprechende Tools, Vorlagen oder Checklisten im Werkzeugkasten dieses Buches. So entsteht ein direkter Umsetzungsbezug, der auch kleineren Stiftungen ermöglicht, Kapitalwirkung systematisch zu denken und erste sichtbare Fortschritte zu erzielen – pragmatisch, anschlussfähig und ohne Überforderung.

Die Quick Wins sind kein Ersatz für eine strategische Kapitalsteuerung, aber ein realistischer Einstieg. Sie helfen, Wirkungspotenziale zu erkennen, intern Dialoge anzustossen und schrittweise eine wirkungsorientierte Kultur im Umgang mit Vermögen aufzubauen.

Quick Win für kleinere Stiftungen	Direkt umsetzbar –mit Verweis auf Werkzeuge
1. ESG-Bericht von Vermögensverwaltung anfordern	Bitten Sie Ihr Asset Management um einen ESG-Überblick Ihres Portfolios. Nutzen Sie dafür den Fragebogen zur ESG-Bewertung von Vermögensverwaltern als Grundlage.
2. Ausschlusskriterien formulieren	Übernehmen Sie 3–5 zentrale Ausschlüsse aus den BAD 10 und kommunizieren Sie diese an Ihren Verwalter.
3. Agenda erweitern	Nehmen Sie „Kapital und Wirkung“ als festen Tagesordnungspunkt in jede Stiftungsratssitzung auf. Keine zusätzlichen Sitzungen, nur Agenda-Erweiterung.
4. Anlagerichtlinie ergänzen	Ergänzen Sie Ihre bestehende Anlagerichtlinie um die Wirkungsklausel aus dem Muster-Anlagereglement .
5. Wirkungsfrage definieren	Legen Sie eine Leitfrage als Kompass fest: „Unterstützt unser Kapital unseren Stiftungszweck?“ (als Diskussionsgrundlage in Sitzungen)
6. Stakeholder-Kommunikation beginnen	Integrieren Sie 2–3 Sätze zu ESG/Impact in den nächsten Jahresbericht – nutzen Sie das Transparenz-Tool als Orientierung.
7. ESG-Rating-Orientierung einholen	Fragen Sie Ihr VV oder Fondsanbieter nach dem ESG-Score Ihrer grössten Fondspositionen. Nutzen Sie öffentlich zugängliche Quellen (z.B. MSCI ESG Fund Ratings) zur Einordnung.
8. Pilot-Investment prüfen	Prüfen Sie, ob 1–2 % des Vermögens in einen nachhaltigen Fonds oder ein Impact-Investment umgeschichtet werden können – als erster Praxistest.
9. Wirkung als Gespräch führen	Planen Sie ein Gespräch mit Ihrem Assetmanagement über Wirkungsperspektiven – mit den Leitfragen aus der Impact-Zielmatrix als Gesprächsgrundlage.
10. Wirkung als Governance-Thema platzieren	Diskutieren Sie im Stiftungsrat, ob und wie Wirkung in Governance-Strukturen verankert werden soll – orientieren Sie sich an der Governance-Quickguide-Checkliste .

Hinweis: *Diese Quick Wins ersetzen keinen umfassenden Strategieprozess, können aber als erste Schritte helfen, Kapitalverantwortung mit Wirkungsperspektive schrittweise zu verankern. Jeder Schritt stärkt die Basis, auf der weiterführende Instrumente und Prozesse aus dem Werkzeugkasten dieses Buches aufbauen können.*

Kapital mit Kompass: Masterplan für den Werkzeugkasten

Das vorliegende Werkzeugkasten-Anleitung übersetzt das OEHRI-KOMPASS-Modell in ein praxistaugliches Steuerungskonzept für wirkungsorientierte Kapitalverantwortung. Er dient als strategisches Navigationsinstrument für Akteure, die Kapital nicht nur verwalten, sondern aktiv auf gesellschaftliche Wirkung ausrichten wollen.

Der KOMPASS versteht sich als **lernende Steuerungsarchitektur** – anschlussfähig an unterschiedliche Reifegrade institutioneller Wirkungsausrichtung. In sieben ineinandergreifenden Handlungsdimensionen entfaltet sich ein vollständiger **Wirkungspfad**, der Kapitalverantwortung von der normativen Haltung über die operative Umsetzung bis zur strukturellen Verankerung in Governance-Prozesse abbildet.

K – Klärung von Werten und Haltung: Normative Verortung als Grundlage legitimer Kapitalentscheidungen

O – Orientierung an Zielgruppen: Wirkung entsteht im Bezug zu den Bedürfnissen relevanter Anspruchsgruppen

M – Materialität: Fokussierung auf strategische Themen im Einklang mit dem Stiftungszweck

P – Pfad der Wirkung: Systematische Strukturierung der Wirkungskette von Input bis Impact

A – Allokation gezielt steuern: Wirkungsorientierte Umsetzung durch Kapitalverwendung

S – Systematische Messung: Wirkung erfassen, reflektieren und steuerbar machen

S – Struktur & Steuerung: Verankerung von Prozessen und Governance in der Organisation

Jeder Umsetzungsschritt im KOMPASS folgt einer konsistenten Struktur, die sowohl Orientierung als auch Steuerungsfähigkeit sichert:

- **KOMPASS-Dimension:** Verortung im Steuerungsmodell und funktionale Zielrichtung
- **Ziel des Schrittes:** Beitrag zur systematischen Wirkungsausrichtung
- **Konkrete Aufgaben:** Institutionalisierte Massnahmen zur Umsetzung
- **Werkzeuge:** Passende Instrumente aus dem Werkzeugkasten
- **Mini-Checkliste:** Reflexionsfragen zur Qualitätssicherung
- **Output:** Erwarteter Ergebnisbeitrag für die nächste Stufe der Umsetzung

Der KOMPASS schafft damit eine Brücke zwischen normativen Ansprüchen und operativer Wirkung. Er unterstützt Institutionen dabei, **Kapital systematisch auf Wirkung auszurichten – adaptiv, verantwortungsvoll und zukunftsfähig.**

1. Haltung klären – Werte und Prinzipien definieren

(KOMPASS-Dimension: K – Klärung von Werten und Haltung)

Wirkung beginnt mit Haltung. Kapitalverantwortung braucht ein wertebasiertes Fundament.

Ziele dieses Schrittes:

- Klärung des gesellschaftlichen Selbstverständnisses und normativen Anspruchs
- Festlegung von Ausschlüssen, Prinzipien und Themenfokus
- Orientierung an ethischen Standards und regulatorischen Vorgaben

Konkrete Aufgaben:

- Entwicklung und Diskussion eines Wertekatalogs
- Prüfung und Anwendung der Grundsätze des Swiss Foundation Code
- Auswahl und Einsatz der BAD 10 – Ausslussthemen
- Nutzung der GOOD 10 – Impact-Themen zur positiven Themenorientierung
- Ergänzung des Ausschlussrahmens durch SVVK-ASIR
- Einordnung aktueller ESG-Standards mithilfe der Regulatorischen Orientierung

Werkzeuge: Wertekatalog, Swiss Foundation Code, BAD 10 - Ausslussthemen , GOOD 10 – Impact Themen, SVVK-ASIR, Regulatorische Orientierung

Mini-Checkliste:

- Haben wir unsere Handlungsgrundsätze dokumentiert und reflektiert?
- Welche Themen fördern, dulden oder schliessen wir im Sinne unserer Werte explizit aus?
- Welche externen Standards oder Kodizes gelten für unsere Kapitalverantwortung als verbindlich?

Output: Dokumentierter normativer Werterahmen als Grundlage legitimer Kapitalentscheidungen

2. Relevanz sichern – Zielgruppen in den Fokus rücken

(KOMPASS-Dimension: O – Orientierung an Zielgruppen)

Wirkung entsteht dort, wo reale Bedarfe adressiert werden. Zielgruppenbezug schafft Relevanz.

Ziele dieses Schrittes:

- Identifikation direkter, indirekter und systemischer Wirkungsempfänger
- Integration von Stakeholder-Perspektiven in Entscheidungen und Wirkungsanalysen
- Aufbau von Transparenz und Dialog zur Förderung wechselseitiger Relevanz

Konkrete Aufgaben:

- Durchführung einer Zielgruppenanalyse zur strukturierten Erfassung relevanter Anspruchsgruppen
- Anwendung der Impact-Omission-Checkliste, um unbeabsichtigte Wirkungslücken aufzudecken
- Etablierung von Stakeholder-Transparenz als dialogisches Element wirkungsorientierter Kommunikation

Werkzeuge: Zielgruppenanalyse, Impact-Omission-Checkliste, Stakeholder-Transparenz

Mini-Checkliste:

- Haben wir unsere Wirkungsempfänger differenziert identifiziert?
- Gibt es Rückkopplungsschleifen zur Wirkungswahrnehmung bei Zielgruppen?
- bestehen potenzielle Lücken oder unbeabsichtigte Nicht-Wirkungen?

Output: Wirkungslandkarte relevanter Zielgruppen mit identifizierten Impulslücken und Dialogpotenzialen

3. Fokus setzen – Materialität und Mission Alignment herstellen

(KOMPASS-Dimension: M – Materialität)

Nicht alles Relevante ist wesentlich. Materialitätsbewertung schafft strategische Fokussierung.

Ziele dieses Schrittes:

- Identifikation strategisch wesentlicher Themenfelder
- Verknüpfung mit Satzungszweck, SDGs und UNGC-Prinzipien
- Reflexion des Abgleichs mit dem Stiftungszweck („Mission Alignment“)
- Schutz vor Beliebigkeit durch fokussierte Wirkungslogik

Konkrete Aufgaben:

- Durchführung einer Materialitätsanalyse zur Bestimmung der wirkungsrelevanten Themenfelder
- Entwicklung einer übergreifenden Wirkungsstrategie mit klaren Prioritäten und Zielrichtungen
- Reflexion des Abgleichs mit dem Stiftungszweck („Mission Alignment“)
- Analyse typischer Umsetzungsbarrieren zur realistischen Einschätzung institutioneller Leistungsfähigkeit

Werkzeuge: Materialitätsanalyse, Wirkungsstrategie, Typische Umsetzungsbarrieren

Mini-Checkliste:

- Was ist im Lichte unseres Stiftungszwecks strategisch wesentlich?
- Wo unterscheiden sich zentrale und ergänzende Wirkungsthemen?
- Welche kulturellen, strukturellen oder systemischen Hindernisse gefährden die Umsetzung?

Output: Strategisches Wirkungsprofil mit priorisierten Fokusfeldern und realistischer Umsetzungsperspektive

4. Wirkung gestalten – Wirkungspfade strukturieren

(KOMPASS-Dimension: P – Pfad der Wirkung)

Wirkung entsteht nicht zufällig – sondern durch systemisch gedachte Ketten von Input bis Impact.

Ziele dieses Schrittes:

- Modellierung wirkungslogischer Ketten und Wirkungseinheiten
- Ableitung systemischer Zusammenhänge und Interventionspunkte
- Reflexion unbeabsichtigter Nebenwirkungen

Konkrete Aufgaben:

- Entwicklung einer Impact-Zielmatrix zur Abbildung intendierter Wirkungen
- Strukturierung von Wirkungseinheiten entlang der Kette Input–Output–Outcome–Impact
- Reflexion methodischer Limitationen der Wirkungsmessung

Werkzeuge: Impact-Zielmatrix, Grenzen der Wirkungsmessung

Mini-Checkliste:

- Haben wir unsere Wirkungskette nachvollziehbar strukturiert?
- Wie erfassen wir systemische Kausalitäten und potenzielle Nebenwirkungen?
- Welche Wirkungseinheiten steuern wir konkret?

Output: Dokumentierte Wirkungskette mit identifizierten Steuerungspunkten und Nebenwirkungsrisiken

5. Kapital steuern – Allokation auf Wirkung ausrichten

(KOMPASS-Dimension: A – Allokation gezielt steuern)

Kapitalallokation ist der Ort, an dem Wirkung verbindlich wird.

Ziele dieses Schrittes:

- Umsetzung der Wirkungsperspektive in Portfoliostruktur und Mandate
- Integration von Ausschluss-, Best-in-Class- oder Themenstrategien
- Prüfung von Impact-Intentionalität und Wirkungsrisiken
- Qualifizierung von Vermögensverwaltungen und Vergabeprozessen

Konkrete Aufgaben:

- Überarbeitung des Anlagereglements mit ESG-/Impact-Klauseln
- Durchführung einer Impact-Due-Diligence zur Vorprüfung investiver Wirkung
- Identifikation potenzieller negativer Wirkungsrisiken im Anlagekontext
- Anwendung des VV-Fragebogens zur ESG-Bewertung externer Partner
- Berücksichtigung der Swiss Climate Scores als Ergänzung der Klimatransparenz
- Nutzung externer ESG-Fondsreports zur strategiekonformen Auswahl

Werkzeuge: Muster-Anlagereglement mit ESG- und Impact-Klauseln, Portfoliosteuerung, Impact-Due-Diligence, Identifikation von Impact-Risiken, VV-Fragebogen zur ESG-Bewertung, Mandatsvergabe und Anbieterwahl, ESG-Fondsreports verstehen, Swiss Climate Scores sowie erneute Verwendung von Good 10/Bad 10 als auch SVVK-ASIR

Mini-Checkliste:

- Haben wir Impact-Risiken systematisch geprüft und dokumentiert?
- Sind unsere Mandate wirkungsorientiert ausgestaltet und steuerbar?
- Berücksichtigen wir Wirkung in der Auswahl externer Partner?

Output: Wirkungskohärente Kapitalstruktur mit dokumentierter Impact-Due-Diligence, geprüften Risiken und strategiegerechter Mandatslogik

6. Wirkung messen – Lernfähigkeit ermöglichen

(KOMPASS-Dimension: S – Systematische Messung)

Wirkung sichtbar zu machen, ist Voraussetzung für Steuerung, Rechenschaft und Lernen.

Ziele dieses Schrittes:

- Etablierung einer systematischen, nachvollziehbaren Wirkungsmessung
- Verankerung der Messung in Führungs-, Kommunikations- und Steuerungsprozesse
- Förderung einer datenbasierten Reflexions- und Lernkultur

Konkrete Aufgaben:

- Definition geeigneter Mindestindikatoren (z. B. auf Basis von IRIS+, SDG oder individuellen Wirkungspfaden)
- Nutzung des Minimum Viable Impact Measurement (MVIM) als Einstieg in eine systematische Messlogik
- Aufbau eines strukturierten internen und externen Reportings
- Erstellung eines ersten ESG-/Wirkungsberichts als Grundlage für Kommunikation und Weiterentwicklung
- Integration der Erkenntnisse in Entscheidungsprozesse, Steuerung und Dialog mit Stakeholdern

Werkzeuge: Minimum Viable Impact Measurement (MVIM), Muster für ESG-Wirkungsbericht, Erfolgsfaktor Kommunikation

Mini-Checkliste:

- Haben wir geeignete und aussagekräftige Wirkungsindikatoren definiert?
- Gibt es ein strukturiertes Format für internes und externes Reporting?
- Wird Wirkung aktiv reflektiert, kommuniziert und für Lernprozesse genutzt?

Output: Erste Wirkungsbilanz mit strategischer Anschlussfähigkeit und kommunikativer Reichweite

7. Verantwortung sichern – Wirkung strukturell verankern

(KOMPASS-Dimension: S – Struktur & Steuerung)

Wirkung braucht klare Rollen, Prozesse und Verbindlichkeit in der Governance.

Ziele dieses Schrittes:

- Institutionalisierung der Wirkungsperspektive in Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen
- Verankerung von Eskalationswegen, Rechenschaftspflichten und Führungsverantwortung
- Integration von Wirkung in Mandatsvergabe, Aufsicht und externe Kommunikation

Konkrete Aufgaben:

- Nutzung der Strategischen Checkliste für den Stiftungsrat zur wirkungsorientierten Führungsreflexion sowie Anwendung des Governance-Quickguides zur Klärung von Rollen, Zuständigkeiten und Steuerungspfaden
- Erstellung einer Entscheidungslandkarte sowie einer Entscheidungs- und Eskalationsmatrix zur Operationalisierung von Governance
- Institutionalisierung von Rechenschaftspflichten und Stakeholder-Transparenz

Werkzeuge: Strategische Checkliste für den Stiftungsrat, Governance-Quickguide, Entscheidungslandkarte, Entscheidungs- und Eskalationsmatrix, Stewardship- & Engagement-Aktivitäten

Mini-Checkliste:

- Wer trägt institutionelle Verantwortung für Wirkung – und wie ist diese abgesichert?
- Sind Eskalationsprozesse bei Zielkonflikten klar definiert und operationalisiert?
- Sind Rechenschaft und Stakeholder-Transparenz strukturell und prozessual verankert?

Output: Strukturell verankerte Wirkungsperspektive mit klaren Zuständigkeiten, Eskalationslogik und Rechenschaftspflichten

SCHLUSSWORT

Verantwortung ist kein Ziel. Verantwortung ist ein Weg.

„The future cannot be predicted, but futures can be invented.

— **Dennis Gabor, *Inventing the Future***

Kapital allein verändert nichts. Es sind die Entscheidungen, die wir damit treffen.

Was wie ein Schlusswort klingt, ist in Wahrheit ein Anfang für Verantwortung. Die Seiten hinter Ihnen waren eine Einladung: zur Reflexion, zur Struktur – und zur Umsetzung. Dieses Buch wollte keine einfachen Antworten geben, weil Wirkung keine einfache Aufgabe ist. Wirkung ist kein Ziel, das man abhaken kann, sondern ein Weg, der Klarheit verlangt – über Ziele, Prinzipien und die Rolle des Kapitals.

Wir haben gemeinsam Fragen gestellt: Was heisst es, Verantwortung zu übernehmen – nicht nur operativ, sondern finanziell? Wie kann Kapital Ausdruck institutioneller Haltung werden? Und wie kann Vermögen nicht nur Mittel sein, sondern Teil der Mission?

Die Themen dieses Buches waren eine Annäherung an diese Fragen – vom Paradigmenwechsel im Stiftungswesen über ESG und Impact Investing bis hin zu Governance, Wirkungsmessung und Steuerungsinstrumenten. Es ging stets um eines: die Integration von Kapital und Auftrag, von Ressourcen und Verantwortung.

Vielleicht haben Sie beim Lesen festgestellt: Es gibt nicht den einen richtigen Weg. Es gibt Spannungsfelder, Zielkonflikte, Dilemmata. Keine perfekte Lösung – aber viele bewusste Entscheidungen. Genau darin liegt Führung: Widersprüche zu gestalten. Verantwortung zu tragen. Wirkung zu verankern. Dieses Buch wollte keine Patentrezepte liefern, sondern Orientierung geben – dort, wo sie fehlt. Struktur – dort, wo Komplexität lähmt. Und Mut machen, Haltung zu schärfen – gerade dort, wo Unsicherheit bleibt.

Die Werkzeuge im Anhang sind dienen als der operative Teil dieses Buches – entwickelt, um strategische Überlegungen in konkrete Steuerungsinstrumente zu übersetzen. Nutzen Sie sie. Stellen Sie Fragen. Justieren Sie Prozesse. Schärfen Sie Kriterien. Lassen Sie Wirkung nicht beim Anspruch stehen – sondern übersetzen Sie sie in Entscheidungen.

Vielleicht setzen Sie nicht alles sofort um. Vielleicht stossen Sie auf Widerstände, Ressourcenknappheit oder Zweifel. Das gehört dazu. Wirkung entsteht nicht im ersten Schritt, sondern im Dranbleiben. Vielleicht liegt die grösste Wirkung nicht in dem, was wir sofort verändern – sondern in dem, was wir konsequent beginnen und verfolgen.

Denn es gibt keinen perfekten Zeitpunkt, Verantwortung zu übernehmen.

Es gibt nur den Moment, in dem wir entscheiden, es zu tun.

ANHANG

Die richtigen Fragen sind der Anfang jeder Wirkung.

„The important thing is not to stop questioning. Curiosity has its own reason for existence“.
— **Albert Einstein, Interview in LIFE Magazine**

FAQ - kritische Fragen

Ist ESG und Impact Investing nicht zu idealistisch?

Einwand: „Wie sollen wir mit Zielkonflikten umgehen, wenn uns geeignete Anlagemöglichkeiten fehlen?“

Antwort: Wirkungsorientierung bedeutet nicht, unrealistische Perfektion anzustreben. Sie verlangt strategische Steuerung in einem realen Marktumfeld voller Zielkonflikte. Stiftungen arbeiten deshalb mit einem Zielkompass-Modell:

- Klare Priorisierung von Renditeanforderung und Wirkungserwartung
- Bewusste Steuerung und Dokumentation unvermeidbarer Zielkonflikte
- Schrittweise Erhöhung des Wirkungsanteils im Portfolio – abhängig von Marktverfügbarkeit und Risikoappetit

Wirkung ist ein Weg, kein Dogma. Professionalität zeigt sich gerade in der bewussten Gestaltung von Kompromissen.

Ist das Thema nicht zu komplex für ehrenamtliche Stiftungsräte?

Einwand: „Ein Stiftungsrat ist ehrenamtlich. Wie sollen wir diese Tiefe ohne Profi-Background nachvollziehen?“

Antwort: Wirkungsorientierung erfordert keine Vollzeit-Experten im Gremium. Entscheidend ist, Komplexität intelligent zu reduzieren:

- Auswahl erfahrener, impact-orientierter Vermögensverwaltungen
- Einführung klarer, einfach nutzbarer Steuerungsinstrumente (z. B. Ausschlusslisten, ESG-Dashboard, Impact-Quickchecks)
- Nutzung modularer Einstiegshilfen (z. B. Peer-Learning, moderierte Workshops)
- Umsetzung nach dem Prinzip „Minimum Viable Impact“: kleine, schrittweise Verbesserungen statt Komplettumstellung

Strategisches Grundverständnis und klare Prozesse genügen, um Wirkung professionell zu verantworten.

Warum so viel Fokus auf ESG, wenn es selbst fehleranfällig ist?

Einwand: „Wenn ESG so unscharf ist, warum nicht direkt zu Impact Investing springen?“

Antwort: ESG ist ein niedrighschwelliger Einstieg:

- ESG sichert Mindeststandards, identifiziert Risiken, erhöht Transparenz
- ESG kann schrittweise zur Integration wirkungsorientierter Ziele genutzt werden (z. B. Positivkriterien, Engagement-Strategien)
- Impact Investing geht einen Schritt weiter: mit bewusster gesellschaftlicher Veränderung als Anlageziel – aber auch höherer Komplexität

Empfohlene Strategie:

ESG als Basisabsicherung nutzen, Impact Investing gezielt für wirkungsstärkere Portfoliobestandteile entwickeln.

Was tun, wenn geeignete Produkte fehlen oder Wirkung schwer messbar ist?

Einwand: „Die Produkte fehlen – und Wirkung ist oft schwer quantifizierbar.“

Antwort: Realistische Umsetzung heisst:

- Beginnen mit dem, was verfügbar ist: ESG-konforme Produkte als Basis, gezielt Impact-Elemente ergänzen
- Akzeptieren, dass Wirkung nicht immer absolut messbar ist: Kombination quantitativer Indikatoren (z. B. CO₂-Reduktion) und qualitativer Narrative (z. B. verbesserte Lebensbedingungen)
- Pilotprojekte nutzen: Testinvestitionen mit Lernperspektive
- Marktentwicklung aktiv begleiten: Anbieter evaluieren, neue Lösungen beobachten, Partnerschaften aufbauen

Wirkungsmessung ist ein evolutionärer Prozess. Entscheidend ist der bewusste Start – nicht die sofortige Perfektion.

Wie verhindern wir, dass unser ESG- oder Impact-Ansatz als Greenwashing wahrgenommen wird?

Antwort:

- Klare Nachhaltigkeitsziele definieren und Entscheidungswege offen dokumentieren
- Belastbare ESG- und Impact-Standards nutzen (z. B. SFDR, GIIN IRIS+, GRI)
- Ehrlich kommunizieren: keine Wirkung behaupten, wo nur Minimalstandards erfüllt sind

- Regelmässig transparent über Fortschritte und Herausforderungen berichten
 - Unabhängige Wirkungsprüfungen oder Audits einsetzen, wo möglich
-

Welche Rolle spielen Klimarisiken konkret in der Vermögenssteuerung von Stiftungen?

Antwort:

- Klimarisiken (physische und transitorische) systematisch im Risikomanagement und der Asset-Allokation berücksichtigen
 - Tools wie Klimastresstests oder Carbon-Footprinting nutzen
 - Klimainitiativen aktiv verfolgen (z. B. Net Zero Asset Owner Alliance, Swiss Climate Scores)
 - Investitionen in emissionsärmere Branchen und Technologien priorisieren
-

Wie gehen wir mit gesellschaftlichen Polarisierungen rund um Nachhaltigkeit um?

Antwort:

- Konsequente Orientierung am Stiftungszweck und an ethischen Grundsätzen
 - Politische Positionierung vermeiden, Werteorientierung klar und unabhängig betonen
 - Wirkung faktenbasiert und transparent kommunizieren – ohne ideologische Überhöhung
 - Auf langfristige Resilienz statt kurzfristige Stimmungen setzen
-

Wie können kleine und mittlere Stiftungen wirkungsorientierte Kapitalstrategien überhaupt umsetzen?

Antwort:

- Standardisierte ESG- oder Impact-Fondslösungen nutzen, die wenig operative Belastung verursachen
- Mit spezialisierten Multi-Stakeholder-Plattformen oder Stiftungspools zusammenarbeiten
- Auf einfache ESG-Integration und eine kleine Impact-Tranche fokussieren („Start Small, Scale Smart“)
- Ressourcen durch Kooperationen oder gemeinsame Mandate teilen

Welche Mindestanforderungen sollten wir an unsere Vermögensverwaltungen oder Berater:innen stellen?

Antwort:

- Fähigkeit, klar definierte ESG-/Impact-Strategien umzusetzen
 - Transparente Methodik zur Wirkungsanalyse und -berichterstattung
 - Erfahrung mit Stiftungsmandaten oder institutionellen Anlegern
 - Offenlegung eigener ESG-/Impact-Politiken und Abstimmungsverhalten (Voting Records)
 - Bereitschaft zu regelmässiger, verständlicher Berichterstattung
-

Ist eine vollständige Dekarbonisierung unseres Portfolios realistisch – oder gefährdet sie die Diversifikation?

Antwort:

- Eine sofortige vollständige Dekarbonisierung kann die Diversifikation gefährden
 - Setzen Sie auf graduelle Reduktion von CO₂-intensiven Assets („Decarbonization Pathways“)
 - Zwischenziele definieren und regelmässig überprüfen
 - Engagement bei emissionsintensiven Unternehmen priorisieren, bevor auf Ausschluss gesetzt wird
-

Wie oft und in welcher Tiefe sollten wir unsere ESG- und Impact-Strategien überprüfen?

Antwort:

- Mindestens jährlich im Rahmen der strategischen Portfolioüberprüfung
- Zusätzliche Überprüfung bei Marktveränderungen, neuen regulatorischen Anforderungen oder Zielanpassungen
- Berücksichtigung von Wirkungsmessung, ESG-Qualität, Zielerreichung und Stakeholder-Feedback

Wie verankern wir Wirkung systematisch im Stiftungsrat, damit sie nicht von einzelnen Personen abhängig bleibt?

Antwort:

- Verankerung in Anlagerichtlinien und Satzung
 - Aufbau eines strukturierten ESG-/Impact-Controllings
 - Schulungs- und Fortbildungsprogramme für neue Ratsmitglieder
 - Regelmässige Strategie-Reviews und internes Peer-Learning etablieren
-

Wie setzen wir Engagement und Stimmrechtsausübung wirkungsvoll um, ohne uns zu überfordern?

Antwort:

- Mit Proxy Voting Services oder Engagement-Plattformen zusammenarbeiten (z. B. ShareAction, Swiss Sustainable Finance)
- Wenige, klar definierte Themen priorisieren (z. B. Klimaziele, Diversity, Governance-Standards)
- Teilnahme an gemeinsam organisierten Engagement-Initiativen (z. B. Climate Action 100+)

Glossar zentraler Begriffe

Die folgende Begriffssammlung bietet eine strukturierte Übersicht zentraler Konzepte, Akronyme, Kennzahlen und Referenzsysteme im Kontext von ESG, Impact Investing und strategischer Kapitalverantwortung in Stiftungen. Sie dient der begrifflichen Klärung, dem Gremienverständnis und der Anschlussfähigkeit an externe Partner, Regulatorik und Marktdiskurse.

A–F

Additionality (Zusätzlichkeit): Grundsatz, dass eine soziale oder ökologische Wirkung nur dann als Impact gilt, wenn sie ohne das Investment nicht entstanden wäre.

Attribution: Anteil der beobachteten Wirkung, der direkt auf ein bestimmtes Investment zurückgeführt werden kann (Abgrenzung von Dritt- und Mitursachen).

Art. 6 / 8 / 9 (SFDR): Klassifizierung nachhaltigkeitsbezogener Offenlegungspflichten gemäss EU-Offenlegungsverordnung (Sustainable Finance Disclosure Regulation).

- Art. 6: Konventionelle Produkte ohne Nachhaltigkeitsfokus.
- Art. 8: Produkte mit Umwelt-/Sozialmerkmalen („light green“).
- Art. 9: Produkte mit explizitem Nachhaltigkeitsziel („dark green“).

Best in Class: Anlagestrategie, bei der gezielt in Unternehmen investiert wird, die innerhalb ihrer Branche hinsichtlich Nachhaltigkeitskriterien besonders gut abschneiden – unabhängig vom absoluten Branchenprofil.

Biodiversität: Schutz und Förderung biologischer Vielfalt – zunehmend als eigenständiger ESG-Faktor neben Klima anerkannt.

Blended Finance: Kombination öffentlicher, philanthropischer und privater Finanzmittel zur Mobilisierung zusätzlichen Kapitals für Entwicklungs- und Impact-Zwecke.

Climate Risks (Klimarisiken): Risiken, die durch den Klimawandel entstehen – unterteilt in physische Risiken (z. B. Extremwetterereignisse) und transitorische Risiken (z. B. regulatorische Änderungen, Technologiewandel).

Constructive Ambiguity: Strategisch gewollte Unschärfe in Begriffen oder Standards, die Konsensbildung erleichtert, aber gleichzeitig zu Interpretationsspielräumen und Bewertungsdivergenzen führt – insbesondere relevant im Kontext ESG.

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive): EU-Richtlinie zur verbindlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung für Unternehmen – erweitert die Berichtspflichten erheblich und verlangt standardisierte Offenlegung zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen ab dem Geschäftsjahr 2024/2025.

Deadweight: Anteil einer beobachteten Wirkung, der auch ohne das spezifische Investment oder die Massnahme eingetreten wäre – reduziert die zurechenbare Wirkung und ist zentral für den Nachweis von Impact Additionality.

Decarbonization Pathways: Strategische Reduktionspfade für CO₂-Emissionen innerhalb eines Portfolios – abgestimmt auf internationale Klimaziele wie das 1,5°C-Ziel.

Divestment: Strategischer Ausstieg aus Investitionen, die nicht mit ethischen, ökologischen oder sozialen Grundsätzen vereinbar sind.

Double Materiality (Doppelte Wesentlichkeit): Konzept, das sowohl finanzielle Auswirkungen auf die Organisation als auch Auswirkungen der Organisation auf Umwelt und Gesellschaft berücksichtigt (zentrale Logik der CSRD).

Engagement: Aktive Einflussnahme auf Unternehmen durch Aktionärsrechte (z. B. Stimmrecht, Dialog), um nachhaltige Verhaltensänderungen zu fördern.

Engagement-Register: Instrument zur systematischen Dokumentation, Steuerung und Bewertung von Aktionärs-Dialogen und Stimmrechtsausübungen.

ESG (Environmental, Social, Governance): Dreiklang der Nachhaltigkeitsbewertung von Investitionen:

- E (Umwelt): z. B. CO₂, Biodiversität, Ressourcenschonung.
- S (Soziales): z. B. Arbeitsrechte, Gleichstellung, Lieferkettenschutz.
- G (Governance): z. B. Unternehmensethik, Transparenz, Anti-Korruption.

ESG Rating: Bewertung der Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen, Staaten oder Fonds durch spezialisierte Ratingagenturen; unterschiedliche Methodiken können zu abweichenden Ergebnissen führen.

ESG-Rating-Divergenz: Bezeichnung für die teils erheblichen Unterschiede in der ESG-Bewertung desselben Unternehmens durch verschiedene Agenturen – bedingt durch Methodik, Datenquellen, Gewichtung und normativen Fokus.

ESG-Score-Durchschnitt: Durchschnittliches ESG-Rating aller Positionen im Portfolio.

ESG Tilt: Modifikation eines Investmentportfolios durch Über- oder Untergewichtung

bestimmter Positionen auf Basis von ESG-Kriterien – mit dem Ziel, das Nachhaltigkeitsprofil zu verbessern, ohne das Grunduniversum vollständig auszuschliessen.

Exclusions (Ausschlusskriterien): *Ausschluss bestimmter Branchen, Unternehmen oder Staaten aus einem Investmentportfolio basierend auf ethischen, sozialen oder ökologischen Kriterien.*

EU-Taxonomie: *Klassifizierungssystem der EU zur Bestimmung ökologisch nachhaltiger Wirtschaftsaktivitäten – definiert technische Kriterien, um zu beurteilen, ob eine Aktivität signifikant zur Erreichung von Umweltzielen beiträgt.*

G–M

GIIN (Global Impact Investing Network): *International führende Plattform zur Förderung und Standardisierung von Impact Investing.*

Green Bond: *Anleihe, deren Erlöse zweckgebunden in ökologische Projekte investiert werden – gem. Green Bond Principles.*

Green Revenue Share: *Anteil der Umsätze in einem Portfolio, die aus ökologisch nachhaltigen Aktivitäten stammen.*

Greenwashing: *Irreführende oder übertriebene Darstellung von Nachhaltigkeitsmerkmalen von Finanzprodukten oder Investitionen.*

Impact Additionality: *Nachweis, dass durch ein Investment eine zusätzliche gesellschaftliche oder ökologische Wirkung erzielt wird, die ohne dieses Investment nicht entstanden wäre.*

Impact Attribution Gap: *Differenz zwischen tatsächlich erzielter Wirkung und der Möglichkeit, diese einem bestimmten Kapitalgeber kausal zuzurechnen – besonders relevant bei breiten Fondsstrukturen.*

Impact Governance: *Strukturelle und prozessuale Verankerung wirkungsorientierter Steuerung in Führungs- und Aufsichtsgremien, inkl. Entscheidungslogiken, Rechenschaftsmechanismen und institutioneller Lernschleifen.*

Impact Matrix: *Visualisierungsinstrument zur systematischen Einordnung potenzieller oder tatsächlicher Wirkungen anhand von Relevanz und Einfluss – häufig als Grundlage für strategische Priorisierung verwendet.*

Impact Investing: Investieren mit der Absicht, neben finanzieller Rendite eine explizit positive, messbare soziale oder ökologische Wirkung zu erzielen.

Impact Layering: Aufteilung des Portfolios in verschiedene Wirkungsschichten – etwa stabilisierend, beitragend, transformierend – mit jeweils differenzierter Attribution und Kapitalfunktion.

Impact Management Project (IMP): International etablierter Rahmen zur Beschreibung, Messung und Kategorisierung gesellschaftlicher Wirkungen von Investitionen.

Impact Omission: Wirkung, die unbeabsichtigt durch unterlassene Steuerung entsteht (z. B. Förderung schädlicher Branchen durch passive Investments).

IRIS+: Standardisiertes System zur Auswahl und Anwendung von Wirkungsindikatoren in unterschiedlichen Sektoren; entwickelt vom GIIN.

Leakage: Teil der Wirkung, der ausserhalb des intendierten Zielsystems „verloren geht“ oder unbeabsichtigt andere negative Effekte erzeugt.

Materialitätsanalyse: Bewertung, welche ESG- und Wirkungsthemen für eine Organisation (und ihre Stakeholder) strategisch wesentlich sind.

Mission Alignment: Übereinstimmung zwischen Stiftungszweck und Anlagestrategie – zentrales Kriterium wirkungsorientierter Kapitalsteuerung.

N–Z

Normbasiertes Screening: Anlagestrategie, bei der Unternehmen ausgeschlossen werden, die gegen international anerkannte Normen und Prinzipien (z. B. UNGC, UNGPs, ILO) verstossen.

Outcome: Direkte Ergebnisse eines Projekts oder Investments, die auf die adressierte Zielgruppe oder Gesellschaft einwirken (z. B. verbesserter Bildungszugang).

PAI-Quote (Principal Adverse Impacts): Anteil problematischer Investments im Portfolio gemäss SFDR-Nachhaltigkeitsindikatoren.

Physical Risk Exposure: Anteil des Portfolios, der physischen Klimarisiken ausgesetzt ist.

Portfolio-CO₂-Intensität: CO₂-Emissionen eines Portfolios, gemessen in Tonnen CO₂ pro Million investierter Umsatzeinheiten.

Portfolio Temperature Alignment: Abgleich des Portfolios mit den internationalen

Klimazielen (z. B. 1,5°C-Pfad).

Principal Adverse Impacts (PAI): *Negative Auswirkungen von Investitionen auf Umwelt- und Sozialkriterien, die im Rahmen der SFDR offengelegt werden müssen.*

PRI (Principles for Responsible Investment): *UN-gestützte Investoreninitiative zur Förderung verantwortlicher Kapitalanlagen.*

Rating-induced Blind Spots: *Verantwortungsdimensionen, die bei unkritischer Übernahme von ESG-Ratings unbeabsichtigt übersehen oder systematisch ausgeblendet werden – z. B. nicht-geratete Akteure oder Wirkungsbereiche jenseits etablierter Kategorien.*

SDG (Sustainable Development Goals): *17 globale Ziele für nachhaltige Entwicklung (Agenda 2030), häufig als Wirkungsrahmen verwendet.*

SDG-Alignment-Quote: *Anteil des Portfolios mit positiver Zuordnung zu den UN-Nachhaltigkeitszielen.*

SDG Mapping: *Zuordnung unternehmerischer Aktivitäten, Projekte oder Kapitalflüsse zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals) der Vereinten Nationen – zur Messbarmachung, Kommunikation und Steuerung von Wirkungsbeiträgen.*

Stewardship: *Systematische Wahrnehmung von Eigentumsverantwortung durch aktive Einflussnahme auf investierte Unternehmen und Märkte.*

SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation): *EU-Verordnung zur einheitlichen Offenlegung von Nachhaltigkeitsrisiken und -wirkungen durch Finanzmarktteilnehmer – unterscheidet unter anderem zwischen Artikel-6-, Artikel-8- und Artikel-9-Produkten.*

Stewardship Code: *Verhaltenskodex für institutionelle Investoren zur verantwortungsvollen Ausübung von Eigentumsrechten und zur Förderung guter Unternehmensführung (z. B. UK Stewardship Code).*

Stranded Assets Risk: *Risiko, dass Vermögenswerte (z. B. fossile Reserven) infolge regulatorischer, technologischer oder marktgetriebener Umwälzungen an Wert verlieren.*

Swiss Climate Scores: *Transparenzstandard der Schweiz zur Darstellung der Klimaverträglichkeit und Klimaziele von Finanzportfolios.*

Systemische Wirkung: *Wirkung auf übergeordneter Ebene, z. B. durch Veränderung von Märkten, Institutionen oder Normen – im Unterschied zu direktem Output oder*

individuellem Outcome.

TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures): *Empfehlungsrahmen zur Offenlegung klimabezogener Risiken und Chancen – mit Fokus auf Governance, Strategie, Risikomanagement sowie Kennzahlen und Zielsetzungen. Global anerkannt und oft Grundlage regulatorischer Anforderungen.*

Theory of Change: *Methodisches Modell zur Beschreibung der Wirkungskette eines Vorhabens – von Input über Output und Outcome bis Impact.*

Tracking Error: *Kennzahl zur Messung der Abweichung eines Portfolios von einem Referenzindex – insbesondere relevant bei der Integration von Nachhaltigkeitsfaktoren, um aktive ESG-Strategien quantitativ zu bewerten.*

Transition Risk (Übergangsrisiko): *Risiko, das sich aus politischen, regulatorischen oder technologischen Veränderungen im Zuge der Transformation hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft ergibt.*

UNGC (United Nations Global Compact): *UN-Initiative zur Förderung von nachhaltiger Unternehmensführung anhand von zehn Prinzipien in den Bereichen Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Korruptionsbekämpfung.*

WACI (Weighted Average Carbon Intensity): *Durchschnittlich gewichtete CO₂-Intensität der gehaltenen Unternehmen im Portfolio.*

Waste Footprint: *Abfallvolumen, das pro investierter Einheit entsteht.*

Water Footprint: *Wasserverbrauch, der pro investierter Einheit entsteht.*

Wertekatalog: *Systematisch zusammengestellte Leitlinien oder Prinzipien, die als normativer Rahmen für strategische Entscheidungen, Investmentrichtlinien oder Governance-Prozesse dienen.*

Wirkungspfade: *Kausale Wirkungsketten, die die Verbindung zwischen Kapitalverwendung und gesellschaftlicher Wirkung strukturieren – typischerweise entlang der Logik von Input, Output, Outcome und Impact.*

Wirkungstiefe: *Ausmass, in dem ein Investment Veränderungen in Verhalten, Lebensrealitäten oder Strukturen bewirkt (Outcome / Impact).*

Fachliteratur und digitale Ressourcen

Diese Übersicht enthält zentrale Plattformen, Leitfäden und Studien für wirkungsorientiertes Investieren im gemeinnützigen Sektor – mit Fokus auf strategische Relevanz, Governance-Aspekten und praxisbezogener Anwendbarkeit.

Internationale Leitwerke und Plattformen

EVPA – Impact Europe (ehem. European Venture Philanthropy Association)

Europäische Plattform für strategisches Impact Investing und soziale Innovation; Fokus auf Cross-Sectoral Learning, Wirkungsstrategien und Kapitalstrukturierung

<https://www.impacteurope.net>

GIIN – Global Impact Investing Network

Weltweites Netzwerk zur Förderung von Impact Investing; Betreiber der IRIS+ Plattform, Herausgeber zentraler Marktstudien, Wirkungsstandards und Leitfäden

<https://thegiin.org>

Impact Management Platform

Gemeinsame Initiative führender Standardsetzer (u.a. GIIN, OECD, PRI, UNDP) zur Harmonisierung von Begriffen, Prozessen und Berichtsstandards im Bereich Impact

<https://impactmanagementplatform.org>

IRIS+ System (Teil von GIIN)

Standardisiertes Rahmenwerk für Wirkungsmessung und -management; bietet sektorübergreifende Indikatoren, Benchmarks und Reportingstandards

<https://iris.thegiin.org>

OECD Centre on Philanthropy

Forschung und Daten zur Rolle von philanthropischem Kapital in nachhaltiger Entwicklung; Schnittstelle zwischen Politik, Zivilgesellschaft und Kapitalmärkten

<https://www.oecd.org/development/philanthropy-centre>

PRI – Principles for Responsible Investment

UN-gestütztes Netzwerk für verantwortungsvolles Investieren mit Fokus auf ESG-Integration, aktives Aktionärstum (Stewardship) und Transparenzstandards

<https://www.unpri.org>

Akteure im deutschsprachigen Raum

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel

Forschung zu Philanthropie, Wirkung und Vermögensverantwortung

<https://ceps.unibas.ch>

FNG – Forum Nachhaltige Geldanlagen

Branchenverband für nachhaltige Investments im deutschsprachigen Raum; Marktstudien, Qualitätsstandards, Siegelvergabe und politische Advocacy

<https://www.forum-ng.org>

PHINEO

Analyse- und Beratungshaus für wirkungsorientiertes gesellschaftliches Engagement; Wirkungsanalysen, Strategieberatung und Wirkt-Siegel für gemeinnützige Organisationen und Kapitalgeber

<https://www.phineo.org>

SwissFoundations – Verband der gemeinnützigen Förderstiftungen in der Schweiz

Dachverband mit Fokus auf Good Governance, Wirkung und Vermögensverantwortung

<https://www.swissfoundations.ch>

Swiss Sustainable Finance (SSF)

Plattform für nachhaltige Finanzwirtschaft in der Schweiz; Studien, Marktübersichten, Anlagerichtlinien für institutionelle Investoren

<https://www.sustainablefinance.ch>

SVVK-ASIR – Schweizer Verein für verantwortungsbewusste Kapitalanlagen

Investorennetzwerk grosser institutioneller Vermögensträger zur Förderung verantwortungsbewusster und völkerrechtskonformer Investments.

<https://www.svkv-asir.ch>

Stiftungs- und Praxisleitfäden

- *A Short Guide to Impact Investing*
Rockefeller Philanthropy Advisors
Einstiegshilfe für philanthropisch motivierte Investoren und Stiftungen
- *Investing for Impact: The EVPA Strategy Guide*
European Venture Philanthropy Association (EVPA)
Strategischer Orientierungsrahmen für wirkungsorientiertes Investieren in Europa
- *My Impact – Fundamentals of Modern Philanthropy*
Center for Social and Sustainable Products (CSSP)
Grundlagen zu Impact Investing, Venture Philanthropy und moderner Kapitalverantwortung für gemeinnützige Akteure
- *Navigating Impact Investing*
Bridges Fund Management
Strukturierung von Impact-Portfolios und strategische Allokationsmodelle
- *Wirkung erzielen mit Stiftungsvermögen*
Bertelsmann Stiftung & Nixdorf Stiftung
Praxisleitfaden für wirkungsorientierte Kapitalstrategien im DACH-Raum

Standards & Rahmenwerke für Wirkungsmessung

- *Impact Principles*
International Finance Corporation (IFC, Weltbankgruppe)
Globale Leitlinien für wirkungsorientiertes Investieren und Monitoring

- *Measuring Impact*
Global Impact Investing Network (GIIN)
Systematische Einführung in Indikatoren, Methoden und Standards der Wirkungsmessung
- *Principles of Social Impact Measurement*
Social Value International
Methodische Grundlagen zur Planung, Bewertung und Kommunikation gesellschaftlicher Wirkung

ESG-Integration & Nachhaltigkeitsstandards

- *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*
Europäische Kommission
Überblick zu neuen ESG-Reportingpflichten für Unternehmen und deren Relevanz für Investoren
- *Global ESG Disclosure Standards for Investment Products*
CFA Institute
Transparenzrahmen für ESG-bezogene Offenlegungen bei Finanzprodukten
- *Handbook of ESG Investing*
CFA Institute Research Foundation
Vertiefte Analyse zu ESG-Integration, Herausforderungen und Good Practices
- *Sustainability Reporting Standards*
Global Reporting Initiative (GRI)
International anerkannter Standard für Nachhaltigkeits- und ESG-Berichterstattung
- *The ESG Integration Framework*
Principles for Responsible Investment (PRI)
Anleitung zur systematischen Integration von ESG-Faktoren in Investmentprozesse

OEHRI-KOMPASS - Methodische Einordnung

Der OEHRI-KOMPASS wurde von Oliver Oehri als strategisch-institutioneller Bezugsrahmen für wirkungsorientierte Kapitalverantwortung entwickelt. Ziel war die Überwindung fragmentierter Einzelansätze – insbesondere aus Wirkungsmessung, ESG-Integration, Portfolioallokation und Governance – zugunsten eines konsistenten, steuerungsfähigen Strukturmodells, das sich explizit an den Bedarfen institutioneller Akteure wie Stiftungen orientiert.

Der KOMPASS versteht sich nicht als normativer Gegenentwurf zu bestehenden Standards, sondern als systemisch integrierender Orientierungsrahmen. Die sieben Handlungsdimensionen wurden entlang international anerkannter Konzepte strukturiert und konsolidieren zentrale Prinzipien aus Wirkungspraxis, Kapitalstrategie und Governance-Logik:

- **Klärung von Werten und Haltung (K):** Die normative Verortung bildet den Ausgangspunkt wirkungsorientierten Handelns. Diese Dimension greift auf Referenzrahmen wie den *UN Global Compact*, die *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, die *Sustainable Development Goals (SDGs)* sowie kontextbezogene Leitbilder zurück – und übersetzt sie in handhabbare Entscheidungsgrundlagen. Sie zielt auf die bewusste Klärung institutioneller Werte, Ausschlusskriterien, strategischer Fokusthemen und Wirkungsintentionen. Damit wird Kapitalverantwortung entlang von Purpose, Verantwortungsethik und Zielkongruenz gestaltbar. „K“ ist die identitätsstiftende Ankerdimension des KOMPASS – insbesondere bei Ambivalenzen, Zielkonflikten und strategischer Positionierung.
- **Orientierung an Zielgruppen (O):** Beruht auf systemischer Stakeholderlogik im Sinne der *AA1000 Standards*, *GRI* und des *Impact Management Project (IMP)*. Sie operationalisiert, für wen Wirkung entstehen soll, wer direkt oder indirekt betroffen ist und welche Bedürfnisse adressiert werden müssen.
- **Materialität (M):** Methodisch verankert in der doppelten Wesentlichkeit gemäss *GRI 3*, *ESRS* und *SASB Materiality Map*. Die Dimension dient der strategischen

Priorisierung wirkrelevanter Themen, unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Dringlichkeit, Stakeholder-Relevanz und organisationaler Anschlussfähigkeit.

- **Pfad der Wirkung (P):** Strukturiert entlang etablierter Wirkungslogiken – insbesondere *Theory of Change, Logical Framework Approach* und *Impact Management Project (IMP)*. Die Dimension systematisiert Inputs, Outputs, Outcomes und Impacts in steuerbare Wirkungsketten und stellt die Kausalitätsannahmen explizit dar.
- **Allokation gezielt steuern (A):** Integriert anwendungsfähige Kapitalstrategien und Steuerungslogiken (z. B. Exklusion, Best-in-Class, Engagement, thematische Fonds, Impact Investing) und verknüpft diese mit Wirkungspfaden und Zielsystemen. Die Referenz liegt u. a. in den *Principles for Responsible Investment (PRI)*, *EVPA Frameworks* und *SDG-Investmentstrategien*.
- **Systematische Messung (S):** Basierend auf *IRIS+*, *OECD-DAC Evaluationskriterien*, *SDG-Mapping* und hybriden Mixed-Methods-Ansätzen. Die Dimension legt Wert auf lernfähige Indikatorensysteme, qualitative und quantitative Kohärenz sowie Nutzenorientierung für Steuerung, Rechenschaft und Legitimation.
- **Struktur & Steuerung (S):** Verankert in Good-Governance-Rahmenwerken wie dem *Swiss Foundation Code 2021*, den *OECD Principles of Corporate Governance* und institutionellen Steuerungsmodellen. Die Dimension adressiert Rollenklarheit, Mandatsarchitektur, Entscheidungswege, Wirkungskreise und lernfähige Führungssysteme.

Der OEHRI-KOMPASS ist damit ein theoriegestütztes und praxisadaptiertes Strukturmodell, das bestehende Referenzrahmen nicht ersetzt, sondern funktional integriert. Seine Validität liegt nicht in der Erfindung neuer Konzepte, sondern in der systematischen Konsolidierung, Operationalisierung und institutionellen Skalierbarkeit bewährter Wirkungskomponenten – verbunden mit einem klaren Steuerungsanspruch, der Wirkung als Führungsaufgabe verankert.

Haftungsausschluss

Dieses Handbuch wurde mit grösstmöglicher Sorgfalt erstellt und dient der Orientierung, Reflexion und Weiterbildung im Bereich wirkungsorientierter Vermögensverantwortung für Stiftungen und gemeinnützige Organisationen. Es erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und entfaltet keine rechtlich bindende Wirkung.

Alle Inhalte – insbesondere zu Investmentstrategien, rechtlichen Rahmenbedingungen, Wirkungsmessung und Governance-Fragen – dienen ausschliesslich der allgemeinen Information. Sie stellen keine individuelle Anlage-, Rechts-, Steuer- oder Finanzberatung im Sinne geltender Vorschriften dar.

Investitions- und Strategieentscheidungen sollten stets unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen und – sofern erforderlich – auf Basis qualifizierter Beratung durch zugelassene Fachpersonen getroffen werden.

Eine Haftung für materielle oder immaterielle Schäden, die aus der Nutzung der Inhalte entstehen könnten, ist ausgeschlossen.

Die Nennung von Organisationen, Plattformen oder Produkten dient ausschliesslich der Veranschaulichung. Sie stellt weder eine Empfehlung noch eine Bewertung im Einzelfall dar.

silverfox77.net – Digitale Lösungen

Wirkung braucht mehr als Haltung.

Sie braucht Struktur, Steuerung – und die richtigen Tools.

silverFOX 77 entwickelt **digitale Anwendungen**,

die den OEHRI-KOMPASS erlebbar machen:

strategisch fundiert, intuitiv nutzbar,

wirkungsorientiert gestaltet.

Unsere Lösungen machen Kapitalverantwortung sichtbar –

und unterstützen Stiftungen dabei, Wirkung

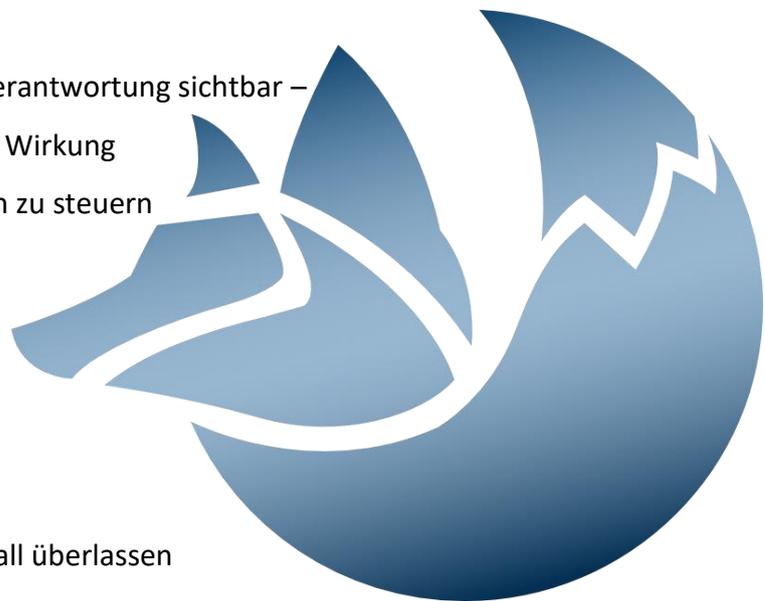
systematisch zu denken, strategisch zu steuern

und konsequent umzusetzen.

www.silverfox77.net

Ein Schritt weiter –

für alle, die Wirkung nicht dem Zufall überlassen



Wirkung sollte kein
Zufall sein.

KAPITAL IST NIE NEUTRAL. ES WIRKT – IMMER.

Oliver Oehri –

Impulsgeber, Gestalter
und Wegbereiter einer
wirkungsorientierten
Kapitalverantwortung –
zeigt in Kapital mit
KOMPASS, wie Stiftungen
ihr Vermögen
wirkungsorientiert
gestalten können – mit
klarer Orientierung,
Struktur und praxisnahen
Werkzeugen.



www.silverFox77.net