Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 90 (2010)
Heft: 977

Rubrik: Dossier : Gutes besser tun

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

1 Vom glücklichen Umgang mit philanthropischen Tücken
2 Freiheit darf nicht in Willkür kippen
3 Dilemma zwischen Auftrag und Management
4 Der «Swiss Foundation Code 2009»
5 Nur wache Stiftungen erfüllen ihren Zweck
6 Muss es denn eine selbständige Stiftung sein?
7 Tips fürs Anlegen
8 Lasst uns Spass haben, solange wir leben
9 Kooperationen: mehr als gemeinsame Finanzierung

Gutes besser tun

Trends im Schweizer Stiftungswesen

Dagobert Duck, bis vor kurzem auf dem ersten Platz der «Liste der reichsten fiktiven Personen» des Magazins «Forbes», liebt es, kopfüber in seine Geldfluten einzutauchen und darin wonnig zu baden. Zwar wird auch er mehr oder weniger nackt auf die Welt gekommen sein – der Beginn seines Reichtums war ein «Glückszehner», die erste Münze, die er als junger Enterich mit Schuhputzen verdient hatte –, doch der Satz «Nackt kam ich auf die Welt, nackt will ich wieder gehen» ist ihm wohl dennoch niemals über die Lippen gekommen. Zur Stifterpersönlichkeit ist Dagobert Duck nicht geboren.

Rückt man all die Menschen in den Blick, die einen Grossteil ihres Vermögens für gemeinnützige Zwecke gestiftet haben, dann ist die Schweiz sicher nicht Entenhausen. «Viel habe ich vom Leben bekommen – viel möchte ich zurückgeben» ist eine Äusserung, die im vergangenen Jahrzehnt die deutliche Zunahme von Stiftungsgründungen begleitet hat. Es wird geschätzt, dass in der Schweiz rund 12'000 gemeinnützige Stiftungen Vermögen von um die 50 Milliarden Franken verwalten. Das jährliche Ausschüttungsvolumen der Förderstiftungen beträgt zwischen einer und anderthalb Milliarden Franken. Die Tendenz ist weiterhin steigend.

Das Stiftungsrecht in der Schweiz, formuliert in 10 Artikeln des Zivilgesetzbuches, gilt als eines der liberalsten weltweit. Freiheit in der Stiftungsgestaltung und eine nicht unerhebliche Ausschüttung – zusammen ergibt dies eine brisante Mischung. Denn die Förderstiftungen sind keiner Kontrolle durch Eigentümer oder den Markt unterworfen. Hat der Stifter das Geld erst einmal aus der Hand gegeben, hängt alles davon ab, dass sein Wille vom Stiftungsrat mit der nötigen Kompetenz, Umsicht und dem unerlässlichen Verantwortungsgefühl umgesetzt wird. Freiheit bietet Raum zum Missbrauch. *Quis enim custodiet ipsos custodes?* – Wer kontrolliert den Stiftungsrat?

Missbrauch, Missmanagement und oft auch blosses Unwissen in der Stiftungsszene – die Probleme sind bekannt. Mit dem «Swiss Foundation Code», dem ersten europäischen Good-Governance-Kodex für Förderstiftungen, hat die Branche sich selbst Regeln vorgegeben, die sicherstellen sollen, dass die Fördergelder in Zukunft mit möglichst geringem Reibungsverlust ihrem gemeinnützigen Zweck zufliessen. Die Diskussion ist im Gange; die folgenden Beiträge führen sie fort.

Suzann-Viola Renninger

Stiften ist im besten Fall soziales Unternehmertum, unternehmerisches Handeln im Dienste der Allgemeinheit. Eine Würdigung – und eine Diskussion häufig geäusserter Kritikpunkte wie auch möglicher Fallstricke.

1 Vom glücklichen Umgang mit philanthropischen Tücken

Philipp Egger

Ein Loblied den Stifterinnen und Stiftern! Mit vielen hundert Millionen Franken jährlich unterstützen gemeinnützige Stiftungen mit Sitz in der Schweiz ungezählte Projekte im In- und Ausland. Ohne ihre Beiträge kommt hierzulande kaum ein Konzert zustande, kaum eine Ausstellung, eine Theateraufführung, kaum ein innovatives Jugend- oder Altersprojekt oder ein neues Projekt im Sozialbereich. Im Vergleich mit den grossen Töpfen der staatlichen Kassen leisten die privaten Förderstiftungen zwar nur einen kleinen, in der Regel aber gut plazierten Beitrag zu einer breiten Palette an Vorhaben in den Bereichen Kultur, Bildung, Soziales und Umwelt, indem sie oft das Zünglein an der Waage spielen. Stiftungen schieben neue Initiativen an, realisieren Ideen fernab des Massengeschmacks oder bewahren aus dem Zeitgeist Verbanntes.

Eine Stiftung zu gründen oder lebendig zu erhalten, ist ein Unterfangen, das sich für alle Beteiligten lohnt. Die Gesellschaft profitiert vom gemeinnützigen Engagement; die für die Stiftung verantwortlichen Personen erfahren in ihrer gestaltenden und sinnstiftenden Fördertätigkeit eine grosse Befriedigung. Allerdings ist «stiften» gar nicht so einfach.

Die Tausenden von Stiftungen in der Schweiz stellen eine disparate Branche dar. Sie verhalten sich alles andere als einheitlich, und ihre Förderkräfte wirken deshalb in die unterschiedlichsten Richtungen. Manche Stiftungen erscheinen anachronistisch, konservativ und risikofeindlich, andere wiederum werden als proaktiv, innovativ und risikotolerant wahrgenommen. In der Stiftungslandschaft Schweiz ist die Biodiversität maximal.

Anstoss an der inkohärenten Förderpolitik der Stiftungsbranche nehmen insbesondere Vertreter der staatswirtschaftlichen Fördersysteme. Ist nicht der Staat für die Definition und Finanzierung dessen zuständig, was der Allgemeinheit zuträglich ist? Sind es nicht die öffentlichen Bildungs-, Sozial-, Kultur-, Musik-, Ausländer-, Integrations- und anderen Konzepte, die in allen gesellschaftlichen Entwicklungsfeldern die exklusive Deutungsmacht für sich beanspruchen? Sind es nicht die im Dienste der öffentlichen Verwaltung stehenden Experten, die allein darüber zu entscheiden wissen, was förderungswürdig ist? Sollten Stiftungen nicht einfach nur da einspringen (müssen), wo das öffentliche Geld zu knapp ist?

Die Widersprüchlichkeit in der Wertorientierung von Stiftungen und ihre Reibungsflächen zu den jeweils aktuellen staatlichen Fördercredos lassen sie vielleicht auf den ersten Blick durchaus als chaotisch, unwirksam oder störend erscheinen. Gerade aber die innere Sperrigkeit der Stiftungsbranche stellt eine für die Gesellschaft unentbehrliche Qualität dar: Stiftungen ermöglichen, regen an und regen auf, stellen sich quer. Sie marschieren nicht immer mit, sondern eilen oft voraus. Sie benennen Mängel und Lücken, erkennen Chancen und Potentiale, zuweilen widersprechen sie oder halten an Bewährtem fest. In ihrer konzeptuellen Heterogenität ergänzen sie die zunehmend durchregulierten öffentlichen Fördersysteme – man denke etwa an den Bereich der Volksschulbildung, wo eine relative Notwendigkeit zur Harmonisierung den Anlass zur Verfestigung von allerhand Ideologischem bietet. Im grossen Garten der Förderung sind Stiftungen die kleinen Gewächse; sie blühen bunt und besiedeln leere Nischen. Wenn auch die finanzielle Leistungsfähigkeit der Stiftungsbranche bescheiden ist, so bedeutet ihre Vielfalt einen grossen Reichtum. Wie langweilig und arm wäre eine – wenn auch mit noch so reichen Mitteln ausgestattete – öffentlich-rechtliche Monokultur der Förderung.

Die gemeinnützige Stiftung ist eine irritierende Institution zwischen Privatheit und Öffentlichkeit. Ausgehend vom steuerprivilegierten Vermögensverzicht einer Privatperson, orientiert sich eine Stiftung als steuerbefreite Organisation an gemeinnützigen Interessen und greift mit ihren Förderaktivitäten in die Dynamik der Zivilgesellschaft ein. Eine Stiftung ist deshalb zugleich eine private und eine quasiöffentliche Institution. Die Konsequenzen dieser Verzahnung öffentlicher mit privaten Interessen werden oft weder von den Stiftungsverantwortlichen selbst gelebt noch von den Stiftungskritikern verstanden.

Aus dem öffentlichen Anspruch einer Stiftung leitet sich etwa die Verpflichtung ab, der Öffentlichkeit über die Politik, die Strategie und die Förderaktivitäten in geeigneter Form Rechenschaft abzulegen – auch wenn kein Gesetz dies verlangt. Stiftungsverantwortliche, und dies sind in erster Linie die Mitglieder des Stiftungsrates, sollten deshalb in ihrer Tätigkeit eine weitestgehende Transparenz pflegen. Diese schützt sie auch vor dem Generalverdacht, still und heimlich allerhand Projekte zu unterstützen, die ihnen selbst indirekt nützen *(selfdealing)*. Transparenz ist geradezu der Motor einer guten Stiftungsentwicklung; sie bewahrt die Stiftung vor einer schrittweisen selbstgefälligen Erlahmung.

Das private Wesen der Stiftung rechtfertigt nicht nur, sondern verlangt geradezu eine pragmatische Entscheidungsfreudigkeit des Stiftungsrates, eine im unternehmerischen Sinne willkürlich geprägte Handlungsfähigkeit. Stiftungsräte sollten ihr Amt mutig und risikotolerant ausüben, sich gleichzeitig aber der möglichen Folgen ihrer Entscheidungen bewusst sein und die Verantwortung dafür tragen können.

Der verwirrende öffentlich-private Charakter der Förderstiftungen provoziert manche negativen Reaktionen. Stifter und Stiftungen haben viele Neider, selbst wenn sich auch bei diesen selbst immer wieder Begehrlichkeiten regen – wer hat nicht schon einmal eine Stiftung um Unterstützung für ein Projekt angefragt?

Stiftungen, so hört man noch heute in klassenkämpferischer Rhetorik, seien ein mit gemeinnützigem Firlefanz getarntes Herrschaftsinstrument und hätten als irreführende Ausprägung von Menschenliebe (Philanthropie) viel mit Selbstliebe zu tun. Weil sogenannte gemeinnützige Stiftungen steuerbefreit seien, gelinge es der besitzenden Klasse, mit diesem Steuersparvehikel ihre persönlichen Anliegen auf Kosten der Allgemeinheit zu pflegen und ihre Hobbies mit dem Fiskus entgangenen Geldern zu finanzieren. Die Stiftung sei geradezu eine philanthropische Perversion, indem sie unter dem Dehnbegriff des Gemeinnutzens einen Vermögensverzicht heuchle, in Wirklichkeit aber zu Lasten der Allgemeinheit den Eigennutzen bediene. Während sich die Verteilung von Steuergeldern den demokratischen Prozessen stellen müsse, so sei jene von Stiftungsgeldern einer wirksamen öffentlichen Kontrolle entzogen. Stiftungen sollten deshalb eigentlich abgeschafft und die Stiftungsvermögen dem Fiskus erschlossen werden.

Diese fundamentalistische Stiftungskritik ist sozusagen die Anwendung der Kapitalismuskritik im Philanthropiesektor. Sie greift zu kurz. Mit den Steuerbehörden und der Stiftungsaufsicht existieren zwei in rechtlicher Hinsicht ganz unterschiedlich gepolte, (mindestens potentiell) ausreichend starke staatliche Instrumente, die missbräuchliche Formen von Stiftungsaktivitäten weitgehend zu verhindern vermögen. In der Regel funktioniert der *good deal* in der Balance von Steuerbefreiung und Gemeinnutzen denn auch ausgezeichnet.

Des weiteren erscheint eine grundsätzlich stiftungsfeindliche Haltung im 21. Jahrhundert als anachronistisch. Längst ist das Wissen Teil unseres kollektiven demokratischen Bewusstseins, dass in einer pluralistischen und fragmentierten Zivilgesellschaft die Mehrheitsfähigkeit noch lange nicht die absolute und einzige Richtigkeit bedeutet.

Nicht jeder Mensch erhält in seinem Leben die Chance, Stifter zu werden; nicht jeder Mensch verfügt dazu über die notwendigen Vermögenswerte und die innere Reife. Stifterpersönlichkeiten zählen zu den glücklicheren Menschen, weil sie mehrfach privilegiert sind. Nicht nur sind sie bereit, einen freiwilligen Vermögensverzicht zugunsten der Allgemeinheit zu leisten – sie können sich diesen auch leisten. Zudem besitzen sie ein den Niederungen des Konsumismus wenigstens teilweise entrücktes Bewusstsein, das ihnen die Auseinandersetzung mit Sinnsuche und Wertgebung als erstrebenswerter erscheinen lässt als den Erwerb ein paar zusätzlicher Liegenschaften oder den angstvollen täglichen Blick auf die Aktienkurse. Schliesslich und vor allem steht dem materiellen Verzicht ein immaterieller Gewinn gegenüber, der allfällige Steueranreize unwichtig erscheinen lässt.* Eine Stiftung schenkt Reputation, Lebenssinn und bedeutet oft eine Form persönlichen Vermächtnisses.

Eine Stiftung zu gründen, ist geradezu eine Anleitung zum Glücklichsein. Wer es sich materiell leisten kann, sollte Stifter werden, sollte sich und der Allgemeinheit diese öffentliche Form privaten unternehmerischen Engagements leisten. Tatsächlich setzt eine Stiftungsgründung persönliche Energien frei und kann eine bedeutende gesellschaftliche Wirkung entfalten.

Stiftungen, so hört man noch heute in klassenkämpferischer Rhetorik, seien ein mit gemeinnützigem Firlefanz getarntes Herrschaftsinstrument.

* Abgeleitet vom angeblichen Zusammenhang zwischen Steuerbefreiung und Gründungsmotivation, wird immer wieder die Erhöhung der Steuerabzugsfähigkeit als probates Mittel zur Förderung der Institution Stiftung propagiert. Das Beispiel des Kantons Basel-Landschaft zeigt, dass der Steueranreiz kaum Wirkung zeigt. Obwohl hier Zuwendungen an gemeinnützige Stiftungen zu 100 Prozent vom steuerbaren Einkommen abgezogen werden können, ist der Kanton keineswegs ein Stiftungsparadies geworden.

Hat man früher von Vergabestiftungen gesprochen und damit das blosse Wegschicken von Geld in den Vordergrund gestellt, so ist der neuere Begriff der Förderstiftung geradezu Programm. Im Zentrum des Bemühens steht der Gedanke, Projekte von öffentlichem Interesse zu ermöglichen und ihnen zum Durchbruch zu verhelfen. Ein Förderbeitrag wird so zur Investition in die Gesellschaft und stellt notwendigerweise die Fragen nach der gesellschaftlichen Rendite und nach der Wirkung.

Ist es wirklich sinnvoll, wenn Stiftungsgelder nach der Strategie *we too* oder *more of the same* eingesetzt werden? Anders ausgedrückt: ist es gerade ein Nachweis für die Qualität eines Projektes, wenn schon viele andere Geldgeber beteiligt sind? Sollten die knappen privaten Mittel von Stiftungen ausschliesslich bestehende Lücken füllen, so gut das geht? Oder müssen Stiftungen privates Risikokapital für Experimente und Innovationen bereitstellen, die jenseits der Mehrheitsfähigkeit staatlicher Budgets stehen? Oder sollte gerade wegen der vergleichsweise geringen Mittel auf Nummer Sicher gesetzt werden? Sind Stiftungen Laboratorien für Zukunftsfähigkeit oder Kuratorien von Museen der Gemeinnützigkeit? Sind Fördergelder zielgerichtet einzusetzen, um in engem Rahmen Wirkung zu erzeugen, die dann auch messbar ist? Oder ist es umgekehrt nicht gerade die Aufgabe einer Stiftung, eine grosszügige, unbürokratische und spontane Giesskannenförderung zu betreiben, damit sich ihre Förderwirkung an vielen Orten entfalten kann?

Manche Dienstleister haben Blut geleckt. Wo sich Geld in kleineren oder grösseren Haufen sammelt, da stellt sich alsbald ein Beratungswind ein, der seine sanfte, erodierende Wirkung ausübt.

Wer heute eine Stiftung gründen will, steht vor vielen Fragen. Mit dem Besuch beim Vertrauensanwalt zwecks Stiftungsgründung ist es nicht mehr getan; auch ist der Stiftungswillige gut beraten, wenn er sich die eher neue Frage der Unabhängigkeit einer künftigen Stiftung von seinem Bankinstitut sorgfältig überlegt. Damit ein robust formulierter Stiftungszweck wirkungsmächtig umgesetzt werden kann, sind mancherlei Vorbereitungen zu treffen. Dazu können sich aber heute potentielle Stifter ein mittlerweile gutentwickeltes, branchenspezifisches Wissen nutzbar machen, das ihnen ihre selbstgesetzte Aufgabe erleichtert.

In den letzten zehn Jahren ist viel Bewegung in die Stiftungslandschaft Schweiz gekommen. Eine eingehende Orientierung für gemeinnützige Stiftungstätigkeit stellt der «Swiss Foundation Code 2009» dar, indem er den Gestaltungsraum zu den Themen Stiftungsgründung, Führung, Förderung und Finanzen mit ausführlich kommentierten Empfehlungen ausleuchtet. Das im Jahr 2008 gegründete Centre for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel stellt als Kompetenzzentrum für Philanthropie in einem breiteren Sinn aktuelle Forschungsresultate, Weiterbildung und Beratung zur Verfügung. SwissFoundations schliesslich, der 2001 gegründete Verband der Förderstiftungen in der Schweiz, bietet seinen Mitgliedern – unabhängig von ihrer Grösse – einen bunten Strauss von Dienstleistungen an und besteht vor allem aus einem qualifizierten Netzwerk von Praktikern aus Geschäftsleitungen und Stiftungsräten.

Im Zuge des selbstregulativen Aufbruchs des liberalen Stiftungsstandorts Schweiz haben auch manche Dienstleister Blut geleckt. Wo sich Geld in kleineren oder grösseren Haufen sammelt, da stellt sich alsbald ein Beratungswind ein, der seine sanfte, erodierende Wirkung ausübt. Mittlerweile wird von einer ganzen Reihe einschlägiger Agenturen mehr oder weniger guter Rat für teures Geld angeboten.

Ein zukünftiger Stifter ist gut beraten, in die Vorbereitung seiner Stiftung viel eigene Zeit und etwas Geld für Recherche zu investieren. Dabei mag er entdecken, dass er aus Kosten-, Effizienz- und Nachhaltigkeitsgründen gar keine selbständige Stiftung gründen will; zielführender kann ihm etwa eine Zustiftung zu einer bestehenden Stiftung erscheinen. Insbesondere für kleinere und mittlere Stiftungsvermögen bietet sich auch die Realisierung der Stifteridee in Form einer unselbständigen Stiftung an. Diese wird in eine professionell und, dank ihrer Poolingstruktur, kosteneffizient geführte Dachstiftung eingebracht und bewahrt als Namenfonds ihre Identität, als «Stiftung in der Stiftung».

Attraktiv ist nicht zuletzt die zeitgemässe Form der Verbrauchsstiftung, die es auch kleineren Stiftungsvermögen erlaubt, eine grosse Förderwirkung zu entfalten – wenn auch für eine befristete Zeit. So kann ein Stifter zu einer aktuellen Frage einen wesentlichen Impuls geben und diesen zu Lebzeiten mitgestalten. Er riskiert nicht, dass seine von ihm ins Leben gerufene Stiftung mit jeder neuen Generation von Stiftungsräten zunehmend erlahmt und schliesslich als Fossil der Gemeinnützigkeit ein trauriges Dasein fristet.

PHILIPP EGGER, geboren 1958, promovierte an der Universität Basel in Allgemeiner Geschichte und Linguistik. Er ist Geschäftsführer der Gebert Rüf Stiftung, Gründungsmitglied von SwissFoundations, Herausgeber der Buchreihe «Foundation Governance» und Mitautor des «Swiss Foundation Code 2009».

In der Schweiz geniessen die Stiftungen grosse Freiheit. Eine zu grosse, meint Myriam Gebert. Aus Unwissenheit oder Willkür werden daher Milliarden von Franken leichtfertig eingesetzt. Ein Gespräch darüber, wie das Stiftungswesen verbessert werden könnte.

2 Freiheit darf nicht in Willkür kippen

Suzann-Viola Renninger im Gespräch mit Myriam Gebert

Frau Gebert, genaue Zahlen liegen nicht vor. Doch es wird geschätzt, dass in der Schweiz rund 12'000 gemeinnützige Stiftungen existieren, die zusammen ein Vermögen von 50 Milliarden Franken verwalten. Damit kann einiges bewegt werden. Sie haben als Juristin die Gründungen einer Reihe von Stiftungen begleitet. Stimmen Sie ein in die Rede vom «Stiftungsparadies Schweiz»?
Stiftungen sind ein wunderbares Instrument für das gemeinnützige Engagement. Doch müssen die Rahmenbedingungen stimmen. In der Schweizer Stiftungslandschaft sind Milliarden von Franken verlorengegangen, weil Stiftungsgelder nicht konsequent und mit der genügenden Sorgfalt für den ursprünglich gedachten Zweck eingesetzt wurden und werden. Um zu erkennen, woran das liegt und wo sich die Abgründe des Paradieses finden, braucht es allerdings grosse Erfahrung.

Wohl auch Courage und Unabhängigkeit. Schliesslich profitieren viele von den gemeinnützigen Stiftungen. Wer mag die, von denen er etwas erhält, schon kritisieren?
Daher darf es gar nicht erst soweit kommen. Die immer noch bestehenden Lücken im Gesetz müssen geschlossen werden, um Missbräuchen vorzubeugen. So gibt es etwa viel zu viele sogenannte stille Stiftungen. Das sind meist Stiftungen, die wegen eines zu kleinen Vermögens nicht mehr aktiv sind. Dabei muss eine Stiftung leben. Sonst ist sie sinnlos.

Die Grösse des Vermögens entscheidet hier über Sein oder Nichtsein?
No, no! Auch Stiftungen mit wenig Kapital können sehr gut arbeiten. Ich masse mir nicht an zu sagen, wie hoch das Stiftungskapital sein muss, damit es Sinn macht. Entscheidend ist, dass das Verhältnis zwischen dem Zweck einer Stiftung und der finanziellen Dotierung stimmt.

Das hängt auch vom Willen des Stifters ab.
Richtig. Massgebend ist immer der Wille des Stifters. Dieser gibt bei der Gründung einer Stiftung manchmal sein gesamtes Vermögen aus der Hand. Danach ist *finito*, danach hat er nicht mehr viel zu sagen. Kritisch wird es vor allem dann, wenn er gestorben ist. Auch *nach* seinem Tod muss sein Wille vollzogen werden. Und das ist leider nicht immer der Fall.

Wer hält die Fäden in der Hand?
Es ist allein der Stiftungsrat, der darüber entscheidet, welche Projekte finanziert und ausgeführt werden. Die Stiftungsräte der ersten Generation kennen den Stifter meist noch persönlich. Das beginnt sich mit der zweiten Generation zu ändern. Daher wird hier schon weniger im Sinne des Stifters entschieden und gearbeitet. Mit jeder neuen Stiftungsratsgeneration rückt die Gefahr näher, dass mit den Erträgen des Stiftungsvermögens mehr und mehr nur noch Sitzungsgelder, Honorare und Spesen der Stiftungsräte bezahlt werden. Das Geld wird immer weniger für den Zweck eingesetzt, für den es ursprünglich gedacht war. Die Stiftungen werden stumm. Ein Verrat am Stifter.

Das Schweizer Stiftungsrecht lässt den Stiftungen grosse Freiheiten.
Eine Freiheit, die in Willkür kippen kann. Die Grenze ist schmal. Viel zu oft geht der Respekt vor dem Willen des Stifters verloren, der immer im Zentrum stehen sollte.

Die Empfehlungen von SwissFoundations, dem Verein der Schweizer Förderstiftungen, versuchen hier Abhilfe zu schaffen. Seit einigen Jahren gibt es den «Swiss Foundation Code», mit dem die Branche versucht, sich selbst zu regulieren. Die Umsetzung des Stifterwillens ist ein wichtiges Thema.
SwissFoundations hat mit der Publikation des Swiss-Foundation-Codes grossen Mut gezeigt, und ich bin dankbar, dass hier eine Basis für die weitere Arbeit an der Schliessung der Lücken im Stiftungswesen gelegt wurde. Allerdings genügt

es nicht, Empfehlungen auszusprechen, deren Befolgen dem Ermessen der einzelnen Stiftungen anheimgestellt bleibt. Die Empfehlungen müssten meiner Meinung nach verbindlich sein.

Sie fordern eine Veränderung des Stiftungsrechts?
Das Stiftungsrecht ist veraltet. Es stammt aus dem Jahr 1911 und besteht aus ganzen 10 Artikeln. Stellen Sie sich das mal vor! Zum Vergleich: das Aktienrecht etwa hat zweihundert.

2008 trat die Revision des Stiftungsrechts in Kraft.
Es wurden nur drei Neuheiten eingeführt. Erstens die Pflicht zur Bezeichnung einer Revisionsstelle, zweitens die Einführung eines Vorbehalts der Zweckänderung und drittens die Erhöhung der steuerlichen Abzugsfähigkeit. Das genügt bei weitem nicht.

Eine liberale Gesetzgebung muss nicht zwangsläufig zu Missbrauch führen. Und sie hat den Vorteil, Raum für Kreativität und Innovation zu lassen.
Bene. Aber man kann nicht mit zehn nackten Artikeln im Zivilgesetzbuch die Schenkungen von Milliarden von Franken regeln. Das Departement des Innern hat zwar zusätzlich einen rechtlichen Leitfaden für Stiftungen herausgegeben. Dieser erläutert die Aufgaben der Aufsichtsbehörden, wozu eine fakultative Vorprüfung neuer Stiftungsprojekte gehört. Aber auch das genügt nicht. Die Vorprüfung durch die Aufsichtsbehörde müsste zwingend sein.

Warum das?
Die richtige Gründung macht die Hälfte des Erfolgs einer Stiftung aus. Entscheidend für einen zukünftigen Stifter sind Fragen wie: Was will ich mit meinem Vermögen erreichen? Für welchen Zweck soll das Geld eingesetzt werden? Und: Wie soll die Stiftungstätigkeit angepasst werden, wenn sich die gesellschaftliche Situation so ändert, dass der ursprüngliche Stiftungszweck obsolet geworden ist? Wer eine Stiftung gründen will, braucht gute Berater. Man muss bei der Gründung enorm aufpassen.

Gibt es in der Schweizer Juristenszene nicht genügend Stiftungsexperten, die mit Rat und Tat zur Seite stehen könnten?
Nach meiner Erfahrung erfolgen Gründungen von Stiftungen oft mit zu grosser Leichtfertigkeit. Es gibt nur wenige Juristen, die genügend Erfahrungen mit Stiftungen haben. Bei einer Neugründung nehmen Juristen häufig das Beispiel einer schon existierenden Stiftung als Vorbild und kopieren weitgehend deren Stiftungsurkunde. Sie denken nicht daran, wie viele Besonderheiten jede Gründung mit sich bringt und welche Schwierigkeiten im Einzelfall auftreten können. Stiftungen werden daher zu oft ohne Aussicht auf Erfolg gegründet.

Wo liegt der entscheidende Fehler bei der Gründung?
Zwischen Vermögen und Stiftungszweck besteht häufig kein vernünftiges Verhältnis. In der Praxis lässt sich bereits mit 50'000 Franken eine Stiftung gründen. Ob das jedoch sinnvoll ist, hängt vom Stiftungszweck ab. Ist eine Stiftung erst einmal gegründet, gibt es kaum Möglichkeiten, bestehende Missstände zu beheben. Wie schon angesprochen, sind hier den Aufsichtsbehörden die Hände gebunden: sie bekommen die Stiftungsdokumente häufig erst dann zu Gesicht, wenn die Gründung bereits beurkundet und die Stiftung im Handelsregister eingetragen ist. Also dann, wenn kaum mehr etwas zu ändern ist.

Gehen wir doch mal vom Fall aus, der Stifter habe die erste Hürde genommen und eine Stiftung gegründet, in der der Zweck im Verhältnis zum Vermögen sinnvoll austariert ist. Soll er ihre Lebenszeit beschränken?
Die Dauer von Stiftungen ist ein sehr heikles Thema. Ewige Stiftungen müssen – das ist meine Meinung – nur in ganz seltenen Fällen vorgesehen werden. Zum Beispiel für Museen oder Altersheime. Solche Stiftungen brauchen genügend eiserne Reserven. In den meisten Fällen braucht es jedoch mehr Flexibilität, mehr Exitmöglichkeiten. Es müsste etwa möglich sein, die Statuten zu ändern, einen Teil der Stiftungsgüter zu veräussern oder mit anderen Stiftungen zu fusionieren. Ich denke, es ist besser, Stiftungen mit einer kurzen oder mittleren Lebenszeit zu gründen, also mit einer Lebenszeit von Jahren oder Jahrzehnten statt von Jahrhunderten. Entscheidend ist aber auch hier, die Erfüllung des Zwecks im Auge zu behalten.

Diese Aussage zieht sich als roter Faden durch unser Gespräch. Wenn nun der Stifter auch die zweite Hürde genommen und die Dauer der Stiftung angemessen bestimmt hat, was erwartet ihn dann?
Dann taucht als nächstes die grosse Schwierigkeit der fehlenden *checks and balances* auf. Man kann auch von fehlender *governance* sprechen. Manch ein Stiftungsrat erfüllt seine Aufgaben unmotiviert und ohne Leidenschaft; seine Mitglieder ha-

ben die Funktion wegen der damit verbundenen Reputation oder auch aus finanziellen Motiven übernommen. Um Zeitaufwand zu vermeiden, wird dann das jährlich zur Verfügung stehende Geld so schnell wie möglich verteilt. Es wird aus dem Bauch heraus entschieden. Ich habe erlebt, dass Stiftungsräte gar nicht oder nur unvorbereitet an Sitzungen kamen. Kontrolle der Bonität der Antragsteller und die korrekte Durchführung von Projekten rücken in solchen Fällen in den Hintergrund.

Sie meinen, Stiftungsräte können schalten und walten, wie sie wollen?
Die Stiftungsräte kontrollieren das gesamte Vermögen einer Stiftung. Wer aber kontrolliert die Stiftungsräte? Nach der heutigen Praxis haben die Aufsichtsbehörden oft kaum die Möglichkeit, mehr als die formale Kontrolle – also etwa des Jahresberichts – durchzuführen. Dabei wäre die materielle Kontrolle entscheidend, also die Kontrolle der geleisteten Arbeit nach Massgabe des Stiftungszwecks. Hinzu kommt: Stiftungsräte können ihre Honorare und Spesenvergütungen meist selbst festlegen. Und einmal gewählt, kann manch ein Stiftungsrat seinen Sitz bis zum Lebensende behalten. So kann es passieren, dass Profiteure und inkompetente Personen jahrelang in einem Stiftungsrat sitzen, ohne nur einen Deut von Verantwortung wahrzunehmen. Wir müssen daher dafür sorgen, dass alle Stiftungsräte sich engagieren und wirklich arbeiten. Noch eine Bemerkung zu den Honoraren. Richtig ist, wie es auch im «Swiss Foundation Code» steht, dass Spezialisten, etwa für die Begutachtung von Anträgen, nach Marktpreis bezahlt werden. Doch die Stiftungsräte, so meine Auffassung, sollten zu einem bescheidenen Tagessatz arbeiten, oder noch besser ehrenamtlich. Das wäre auch im Sinne der Gemeinnützigkeit.

Und dazu wollen Sie das Geschütz strengerer Gesetze auffahren?
Es geht um die Frage: Wie kann man den Liberalismus schützen und gleichzeitig den Willen des Stifters gewährleisten? Die Stiftungsräte müssen eine grössere Verantwortung tragen. Via Statuten könnte es für gewählte Stiftungsratsmitglieder etwa obligatorischgemacht werden, eine ausführliche Erklärung zu unterzeichnen. Darin würden sie sich verpflichten, den rechtlichen Rahmen zu kennen, genügend Zeit zur Verfügung zu stellen, sich weiterzubilden und direkte und indirekte Interessenkonflikte zu vermeiden.

Was, wenn diese Pflichten verletzt werden?
In solchen Fällen sollte eine qualifizierte Mehrheit des Stiftungsrates das fehlbare Mitglied abberufen können. Als *ultima ratio* würde ich empfehlen, dass wie bei Aktiengesellschaften eine Sonderprüfung der Tätigkeit der Stiftungsräte möglich wird. Diese könnte von einzelnen Stiftungsräten beantragt werden. Oder sie wird von der Aufsichtsbehörde veranlasst, wenn ihr bei der jährlichen Kontrolle Unregelmässigkeiten auffallen.

Zusammengefasst: Was muss sich ändern?
Die Freiheit im Stiftungswesen muss begrenzt werden, damit der Willkür ein Riegel geschoben wird. Eine obligatorische Prüfung der Unterlagen einer neuen Stiftung – vor dem Handelsregistereintrag – verletzt die Prinzipien des Liberalismus nicht. Wir müssen minimale Schutzregelungen einführen. Es geht darum, das Konzept des Liberalismus im Schweizer Stiftungsrecht weiterzuentwickeln. Verstehen Sie mich nicht falsch: es braucht nicht eine Flut von neuen Gesetzen. Es genügen zwei bis drei Artikel, die die Aufsichtsbehörden in die Lage versetzen, den Artikel 84.2 des Zivilgesetzbuchs effektiv umzusetzen. Dieser Artikel lautet: «Die Aufsichtsbehörde hat dafür zu sorgen, dass das Stiftungsvermögen seinen Zwecken gemäss verwendet wird.»

Sie nehmen kein Blatt vor den Mund. Aus welchen Erfahrungen stammt Ihre Kritik an dem für Dritte nicht ohne weiteres transparenten Stiftungswesen?
Ich bin in die Stiftungswelt hineingeboren worden. Die Familie meiner Mutter hat in den 1920er und 1930er Jahren im Tessin die ersten Stiftungen, für Krebsbehandlung wie auch ein Altersheim, gegründet. Das war für die ganze Familie ein grosses Opfer. Da mein Vater Mitglied vieler Stiftungsräte war, habe ich in jungem Alter viel von Stiftungen und deren Problemen gehört. Als Juristin habe ich dann während meiner gesamten Karriere weiter mit dem Stiftungswesen zu tun gehabt. Nach meiner Heirat mit Heinrich Gebert haben wir uns jeden Tag für die Stiftungen eingesetzt, die er gegründet hat. Mein Mann hat, nach dem Verkauf der Geberit AG, fast sein gesamtes Vermögen in gemeinnützige Stiftungen gesteckt. Vor drei Jahren ist er gestorben. Um die von ihm gegründeten Stiftungen kümmere ich mich weiterhin intensiv – direkt und indirekt.

MYRIAM GEBERT, geboren 1952 in Mendrisio, schloss 1975 in Genf ihr Jurastudium ab und arbeitet seither als Juristin.

Wie lässt sich Gutes besser tun? Indem Effizienz und Wirtschaftlichkeit im Auge behalten werden. Gute Stiftungsführung, optimaler Ressourceneinsatz und Wirkungsorientierung: drei Forderungen für ein modernes und professionelles Stiftungsmanagement.

3 Dilemma zwischen Auftrag und Management

Georg von Schnurbein

Wer eine Förderstiftung gründet, möchte Gutes tun und anderen helfen. Begriffe wie Management, Effizienz oder Wirtschaftlichkeit erscheinen da auf den ersten Blick oft fehl am Platz. Doch wirtschaftliche Aspekte sind nicht erst ab Stiftungsgründung oder ab einem gewissen Stiftungsvermögen relevant. Die zentrale Herausforderung für Stiftungen besteht darin, das für die Organisation optimale Gleichgewicht zwischen Auftrag und Management zu finden.

Die besondere Bedeutung des Auftrags oder Zwecks bei Stiftungen ergibt sich aus ihrer rechtlichen Stellung. In der Reihe der Rechtsformen nimmt die Stiftung als Anstalt eine Sonderrolle ein. Daraus ergeben sich einige Beschränkungen. Eine Stiftung hat keine Eigentümer, keine Mitglieder, kein Recht zur Selbstauflösung und insbesondere kein Recht zur Abweichung vom Stiftungszweck oder zu dessen Änderung. Man spricht deshalb auch von der «Diktatur der toten Hand»; denn der in der Urkunde festgehaltene Stifterwille ist grundsätzlich nicht modifizierbar. Jakob Fugger etwa errichtete 1521 eine Stiftung, deren Zweck der Bau und die Führung einer Sozialsiedlung war. Noch heute, über 500 Jahre später, wird die Fuggerei auf der gleichen Grundlage geführt, weshalb die Mieter noch immer drei Gebete täglich für die Stifter sprechen und eine Monatsmiete von einem rheinischen Gulden – knapp einem Euro – zahlen müssen. Jedoch sind solche epischen Erfolgsbeispiele, die die Jahrhunderte überdauert haben, eher die Ausnahme. In der Mehrzahl erreichen insbesondere eng gefasste Stiftungszwecke früher oder später ihren Gültigkeitszenit. Dadurch gibt es immer wieder Stiftungen, die keine Aktivposten der Zivilgesellschaft, sondern vielmehr Scheintote sind, denen der eigene Fortbestand mehr bedeutet als die gesellschaftliche Wirkung. Wer ewig lebt, muss sich keine Gedanken zum Jetzt machen.

Eine erfolgreiche Zweckerfüllung beginnt nicht erst mit dem Traktandum «Gesuche» an der Stiftungsratssitzung, sondern mit den Grundlagen der Stiftung. Dazu ist es sinnvoll, sich zunächst mit der gesellschaftlichen Rolle der Stiftungen auseinanderzusetzen, um deren Aufgabe besser zu verstehen. Die wichtigste Form der stiftungsbezogenen Gemeinnützigkeit ist die Ergänzung staatlicher Leistungen. Stiftungen unterstützen staatliche Einrichtungen wie Universitäten oder Krankenhäuser oder arbeiten – etwa bei der Arbeitsplatzschaffung – mit der öffentlichen Verwaltung zusammen. Seit je eng mit dem Stiftungswesen verbunden ist auch die Bewahrung von Tradition und Kultur. Hier setzen die Stiftungen das klassische Mäzenatentum fort. Eine weitere im Charakter der Stiftung verankerte Funktion ist ihre innovative Gestaltungskraft, da Stiftungen ihr Risiko relativ unabhängig von äusseren Einflüssen bestimmen können. Stiftungen helfen Unternehmensgründern oder fördern innovative Projektideen.

Welche gesellschaftliche Rolle auf eine Stiftung auch zutreffen mag, ihr Auftrag und ihr Zweck folgen einer gewissen Logik des gesellschaftlichen Wandels. Bevor eine Stiftung Gesuche annimmt, Preise auslobt, Ausschüttungen tätigt oder Förderprogramme startet, sollte sie sich bewusst machen, auf welche Weise sie ihren Zweck erreichen will. Und dazu können Instrumente und Methoden des Managements hilfreich sein.

«Management exists for the sake of the institution's results. It has to start with the intended results and has to organize the resources of the institution to attain these results», formuliert der Ökonom Peter Drucker in «Management» (2008). Die Zielorientierung einer Stiftung ist im Stiftungszweck festgehalten. Insofern ist mit der Stiftungsgründung der Zielfindungsprozess zu einem Grossteil bereits abgeschlossen und für die zukünftige Arbeit hat der Stiftungszweck eine normative Gültigkeit. Wie aber lässt sich Gutes besser tun? Dazu sollen hier drei wesentliche Forderungen an ein modernes und professionelles Stiftungsmanagement erörtert werden.

(1) Foundation Governance. In vielen Stiftungen ist der Stiftungsrat das einzige existierende Gremium. Selbst in Stiftungen mit einer hauptamtlichen Geschäftsführung trägt der Stiftungsrat eine grosse Verantwortung für die gesamte Organisation. Hinzu kommt, dass es kein weiteres Kontrollorgan im Sinn einer Generalversammlung gibt, dem der Stiftungsrat Rechenschaft schuldig wäre. Der Stiftungsrat vereinigt in sich die Dreieinigkeit aus Kontrolle, Entscheidung und Umsetzung. Diese Machtkonzentration kann zu Interessenkonflikten, Behäbigkeit und Selbstreferentialität führen. Mehr als andere Organisationstypen muss die Stiftung deshalb aus sich selbst heraus Mechanismen entwickeln, die eine effiziente und effektive Steuerung fördern. Hier setzt die *foundation governance* an, verstanden als die Gestaltung von und Aufsicht über Führungsstrukturen einer Stiftung. Mit dem «Swiss Foundation Code»* wurde ein Instrument geschaffen, das die wichtigsten Aspekte der *foundation governance* zusammenfasst.

(2) Optimaler Ressourceneinsatz. Aus der Forderung nach Wirksamkeit ergibt sich als zweite zentrale Forderung an das Stiftungsmanagement ein sorgfältiger Einsatz der verfügbaren Ressourcen. Keine Stiftung der Welt – nicht einmal die «Bill & Melinda Gates Foundation» – verfügt über genügend Ressourcen, um ihren Stiftungszweck zu erfüllen. Die sozialen, ökologischen und humanitären Probleme der Welt übersteigen die Stiftungspotentiale um ein Vielfaches. Um so mehr müssen Stiftungen ihre Mittel möglichst wirksam einsetzen. Ein wichtiger Grundsatz in der Förderarbeit lautet daher «Entscheiden heisst Verzichten». Ein weiterer Grundsatz leitet sich her vom Begriff der Hebelwirkung. Eine Stiftung kann zwar durch Einzelförderung von Kindern mit Migrationshintergrund punktuell Wirkung erzeugen. Doch wieviel Wirkung liesse sich erzeugen, wenn es gelänge, das staatliche Bildungssystem so zu verändern, dass Kindern mit Migrationshintergrund generell bessere Chancen geboten würden? Plakativ ausgedrückt: eine Stiftung kann einen Franken im Sinn des Stiftungszwecks so einsetzen, oder sie kann andersherum den einen Franken so verwenden, dass mit Hilfe der Beteiligung anderer Akteure drei oder vier Franken für den Stiftungszweck mobil gemacht werden können. Optimaler Ressourceneinsatz bedeutet, dass sich Stiftungen über die Variabilität ihrer Tätigkeiten mehr Gedanken machen. Neben dem Lobbying bei staatlichen Institutionen als einem möglichen Weg bestehen vor allem bei der Kooperation mit anderen Organisationen, zuvorderst anderen Stiftungen, sehr grosse Hebelpotentiale.**

(3) Wirkungsorientierung. Der dritte Managementbereich betrifft die Wirkungsorientierung der Philanthropie. Eine Stiftung kann finanziell und organisatorisch bestens aufgestellt sein und trotzdem scheitern. Denn der ökonomische Erfolg reicht bei einer Stiftung allein nicht aus, da das oberste Ziel der Stiftung ein Sachzweck ist. Anderseits wird dieser Sachzweck nicht erreicht, wenn es an der ökonomischen Leistungsfähigkeit fehlt. Die Wirkung von Stiftungsförderung lässt sich aber nur in den seltensten Fällen mit eindeutigen Kriterien messen. Die Probleme liegen einerseits in den externen Faktoren, die das Ergebnis einer Förderung beeinflussen, und anderseits in der Langfristigkeit. Die Wirkung vieler Projekte, beispielsweise in der Jugendarbeit, lässt sich erst nach Jahren oder Jahrzehnten feststellen. Das Dilemma zwischen Auftrag und Management tritt deshalb bei der Wirkungsmessung so deutlich zutage, weil beide Aspekte sich hier wieder vereinigen. Die Wirkungsmessungsansätze sind managementgetrieben und trachten nach Effizienz, Effektivität und Qualität. Gemessen jedoch werden Ziele, die sich aus dem Auftrag der Stiftung ableiten.

Das Dilemma zwischen Auftrag und Management lässt sich in Stiftungen nicht durch Ausschluss der einen oder der andern Komponente lösen. Vielmehr müssen Methoden und Instrumente eingesetzt werden, durch die sich beide Zielrichtungen optimal miteinander verbinden lassen. Insbesondere müssen Stiftungen strategische Ziele für ihre Förderarbeit festlegen und die Einhaltung dieser Ziele überprüfen. Zusätzlich kann durch erhöhte Kooperationsbereitschaft, durch kostensparende Modelle wie Dachstiftungen oder durch verbesserte Kommunikation mit den Destinatären die Effizienz der Stiftungen gesteigert und gleichzeitig der Stiftungszweck besser erfüllt werden. Erst dann können Stiftungen als Schrittmacher der Zivilgesellschaft wirken.

> Die sozialen, ökologischen und humanitären Probleme der Welt übersteigen die Stiftungspotentiale um ein Vielfaches. Um so mehr müssen Stiftungen ihre Mittel möglichst wirksam einsetzen.

* vgl. den Beitrag von Parisima Vez in dieser Ausgabe, S. 28 ff.

** vgl. den Beitrag von Jordi Montserrat in dieser Ausgabe, S. 40

GEORG VON SCHNURBEIN, geboren 1977, ist Assistenzprofessor für Stiftungsmanagement und Leiter des Centre for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel. *www.ceps.unibas.ch*

Selbstregulierung statt staatlicher Intervention. 2005 wurde mit dem «Swiss Foundation Code» der erste europäische Good-Governance-Kodex für Förderstiftungen publiziert. Vier Jahre darauf folgte die zweite Fassung.

4 Der «Swiss Foundation Code 2009»

Parisima Vez

Aus dem Französischen übersetzt von Florian Rittmeyer.

Das französische Original kann unter www.advokatur56.ch abgerufen werden.

Seit Jahrzehnten erfüllen in der Schweiz die klassischen Stiftungen mit ihrem privaten Vermögen gemeinnützige Aufgaben, die Körperschaften des öffentlichen Rechts nicht übernehmen wollen oder übernehmen können. Die Stiftungstätigkeit ergänzt so im Dienst der Zivilgesellschaft die staatliche Leistung. Im Gegenzug gewährt die Schweiz den Stiftungen ausgezeichnete Rahmenbedingungen. Jeder ist frei, eine Stiftung zu gründen und deren Ziel, Organisation und Funktionsweise festzulegen.

Die gemeinnützigen Stiftungen sind ausserdem oft von Steuern befreit. Hinzu kommt die politische Stabilität der Schweiz, die Berechenbarkeit der Rechts- und Verwaltungsverhältnisse, die wirtschaftliche Prosperität und die vertrauenswürdige Beaufsichtigung der Stiftungen durch den Staat. All dies trägt zum Ruf der Schweiz als Stiftungsparadies bei.

Doch dieser elastische rechtliche Rahmen, den die Schweizer Gesetzgebung bietet, wird nicht von allen als Vorteil wahrgenommen. Manche wünschen sich eine straffe Lenkung und fordern vom Staat, zwingende Regeln für das Stiftungsmanagement einzuführen, um so das Ausmass der Stiftungsaktivitäten zu reduzieren. Dahinter steht das Bestreben, die Aufgaben des öffentlichen Interesses ausschliesslich Körperschaften des öffentlichen Rechts vorzubehalten. Lasse man zu, dass private Institutionen ihr Vermögen in einem bestimmten Feld ihrer eigenen Wahl einsetzten, so die Argumentation, entziehe man dem Staat das Vorrecht, die Prioritäten festzulegen, nach denen er die Ressourcen einsetzen wolle.

Im Gegensatz hierzu ist für Befürworter einer liberalen Gesetzgebung die Flexibilität der staatlichen Regelung ein unwiderlegbarer Vorteil des Systems. Sie lässt den Akteuren des gemeinnützigen Sektors die Möglichkeit, ihre Organisations- und Funktionsform der Vielfalt und den sich fortentwickelnden Bedürfnissen der Gesellschaft anzupassen. Die Gesetzgebung setzt in dieser Sicht zwar den Rahmen – einen Rahmen jedoch, der den liberalen Charakter des Schweizer Systems nicht beeinträchtigt.

Das Funktionieren jeder Gesellschaft setzt Regeln voraus. Diese können entweder vom Staat von oben herab aufgezwungen oder aber von den diesen bildenden Subjekten selbst hervorgebracht werden. Die Selbstregulierung, als liberaler Ausdruck der Gesetzestreue, ist Quelle des Vertrauensverhältnisses, das den sozialen Kitt ausmacht. Die Selbstregulierung verankert die Verantwortung der Subjekte, die sich ihr unterziehen, nicht bloss in einem verpflichtenden Rahmen, sondern auch in ethischen Normen, denen zu folgen sich die Subjekte entschlossen haben.

Wer Freiheit verlangt, muss Verantwortung akzeptieren – die Verantwortung, seine Entscheidungen gemäss bestem Wissen und Gewissen zu treffen und für die Folgen geradezustehen. Im gleichen Sinn gewährt der Staat fiskalische Vorteile, wenn gemeinnützige Leistungen erbracht werden – eine Anerkennung, die jedoch mit der Pflicht verbunden ist, seinen Auftrag im Interesse des Ge-

(((rebell.tv)))

neu mit multimedia-magazin: http://rebell.tv

meinwohls auch tatsächlich wahrzunehmen. Denn Vergünstigung beruht auf Gegenseitigkeit.

Im Bereich der Förderstiftungen bildet Selbstregulierung die einzig glaubwürdige Alternative zu staatlicher Intervention. Da Stiftungen weder Mitglieder noch Besitzer aufweisen, verfügen sie gegenüber den Verantwortlichen des Stiftungsmanagements über keine Korrektivmittel ausser denjenigen, die diese Verantwortlichen sich selbst vorgeben. Die Stiftungen müssen sich daher so verhalten, dass sie das in sie gesetzte Vertrauen zu erhalten und zu steigern vermögen.

Die Notwendigkeit für Förderstiftungen, sich mit einem Good-Governance-Kodex zu versehen, wurde erstmals 2003 an einem Symposium von SwissFoundations, dem Dachverband der Schweizer Förderstiftungen, zur Sprache gebracht. Eine Arbeitsgruppe aus Spezialisten erarbeitete daraufhin einen Kodex, der 2005 unter dem Namen «Swiss Foundation Code» publiziert wurde. Es handelt sich dabei um den ersten praktischen und detaillierten Managementführer für Förderstiftungen in Europa. Das positive Echo, das dieser in der Schweiz und im Ausland ausgelöst hat, zeugt vom Umfang des Bedürfnisses, dessen er sich angenommen hat. Ohne sich damit zufriedenzugeben, ist SwissFoundations schon bald an die Revision des Codes gegangen. Vier Jahre nach der ersten Fassung erschien eine überarbeitete Ausgabe mit einem Kommentarteil, unter dem Namen «Swiss Foundation Code 2009».

Der «Swiss Foundation Code 2009» richtet sich hauptsächlich an mittlere und grosse Förderstiftungen. Allerdings können auch andere Arten von Stiftungen darin Anregungen finden. Aus Sicht des Kodex ist *good governance* kein Selbstzweck, sondern muss auf die wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks ausgerichtet sein. Der Kodex umfasst drei Grundsätze und 26 Empfehlungen. Keineswegs auf eine juristische Sicht beschränkt, gibt der Kodex im Gegenteil ethische Massstäbe vor und spricht ökonomische und finanzielle Aspekte des Stiftungsmanagements an.

Die drei in Wechselwirkung zueinander stehenden Grundsätze des Kodex bilden den Kern, die normativen Bezugspunkte für alle Aktivitäten der Stiftung. Die Tragweite der Grundsätze ist unbegrenzt und ihre gleichzeitige Beachtung unerlässlich. Nach dem ersten Grundsatz müssen die Organe der Stiftung ihr Handeln stets vom Stiftungszweck leiten lassen und alles daran setzen, diesen tatsächlich und wirkungsvoll zu realisieren. Der zweite Grundsatz fordert von der Stiftung, durch geeignete organisatorische Massnahmen bei allen wichtigen Entscheidungen und Abläufen für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Kontrolle zu sorgen *(checks and balances)*. Drittens ist die Stiftung bei Grundlagen, Zielen, Strukturen und Tätigkeiten zu einer dem Stiftungszweck angemessenen grösstmöglichen Transparenz angehalten.

Die Empfehlungen beziehen sich auf die vier Bereiche Gründung, Führung, Förderung und Finanzen. Die Empfehlungen sind konstitutiver Natur und konzentrieren sich hauptsächlich auf Politik und Strategie der Stiftung. Operatives wird nur am Rande behandelt. Jede Empfehlung ist mit einem Kommentar versehen, der die Gründe erläutert, Beispiele aus der Praxis anführt und Handlungsoptionen samt praktischen Konsequenzen aufzeigt.

Der «Swiss Foundation Code 2009» hat empfehlenden Charakter. Er bezweckt, die Stiftungen zu Selbstregulierung aufgrund von Analyse anzuregen und, nötigenfalls, zu Verbesserungen der *governance*. Für den Praktiker ist der Kodex ein hilfreiches Werkzeug zur Auslegung des Rechts.

Mit den selbstvorgegebenen Grundsätzen kommen die Förderstiftungen denjenigen Stimmen zuvor, die nach einer strikteren gesetzlichen Reglementierung rufen.

Mit den selbstvorgegebenen Grundsätzen kommen die Förderstiftungen denjenigen Stimmen zuvor, die nach einer strikteren gesetzlichen Reglementierung rufen, durch die das fruchtbare Biotop der Schweizer Stiftungslandschaft trokkengelegt, das Entwicklungspotential und die Kreativität der Stiftungen gekappt und der ihrer Vielfalt zu verdankende Reichtum zerstört würde. Den Stiftungen, die ihn sich zu eigen machen, hält der Kodex wesentliche Freiräume zur Entfaltung offen. Er propagiert nicht die Anwendung eines rigiden *«comply or explain»*. Doch eine Stiftung, die den Empfehlungen folgt, stützt das Vertrauen, das der Stifter, die Destinatäre, die Öffentlichkeit und die Behörden in sie setzen.

Der «Swiss Foundation Code 2009» dient nicht nur Stiftungen mit gemeinnützigem Zweck. Auch die öffentliche Verwaltung und die Gerichte können sich an ihm – als der Verkörperung der *good governance* der Branche – orientieren, wenn sie in konkreten Fällen Entscheidungen zu treffen haben.

PARISIMA VEZ, geboren 1957, promovierte in Rechtswissenschaften an der Universität Freiburg. Sie ist Anwältin bei Advokatur56 in Bern und Titularprofessorin der Universität Freiburg.

Die Verwaltung von Stiftungen kostet Geld. Das ist unvermeidlich. Unvertretbar wird dies, wenn als Folge zu wenig Mittel für die Erfüllung des Stifterwillens übrigbleiben und die Stiftung einschläft. Von der schwierigen Balance zwischen Vermögensertrag, Verwaltungskosten und Stiftungszweck.

5 Nur wache Stiftungen erfüllen ihren Zweck

Peter Spinnler

Der philanthropischen Vision vieler Stifter, nachhaltig Gutes zu tun, steht in der Realität häufig die Hürde eines mit Blick auf den Stiftungszweck ungenügenden Stiftungsvermögens entgegen. Auch wenn nicht viel erhärtetes Zahlenmaterial zur Grösse von Stiftungsvermögen vorliegt, kann dennoch davon ausgegangen werden, dass in der Schweiz das Vermögen der meisten gemeinnützigen Stiftungen unter 10 Millionen Franken liegt. Wenn die regelmässige Ertragsquelle der Stiftungen aus den Vermögenserträgen besteht – und das ist die Regel –, dann stellt sich die Frage, bis zu welchem Grad die Verwaltungskosten der Stiftung diese Erträge konsumieren – ob eventuell in einem solchen Ausmass, dass eine nachhaltige Fördertätigkeit der Stiftung erschwert oder gar verunmöglicht wird.

Der Schweizer Gesetzgeber überlässt die operative Gestaltung der Stiftung weitgehend dem Stifter und ihre Führung dem Stiftungsrat, dem einzigen Organ der Stiftung. Dieser weite gesetzgeberische Ermessensspielraum hat im Zuge der öffentlichen Debatte um die Rolle von Stiftungen – auch mit Blick auf ihre Steuerbefreiung – zu Verhaltensempfehlungen in Form von *codes of conduct* geführt. Der für Förderstiftungen massgebliche «Swiss Foundation Code» schreibt, in der Fassung von 2009, in seiner vierten Empfehlung: *«Der Stiftungsrat bestimmt die Stiftungsstrategie in Bezug auf Förderung und Finanzen. Er kontrolliert deren Umsetzung und achtet dabei auf das kurz-, mittel- und langfristige Gleichgewicht von Zielen und Mitteln.»* Bei Förderstiftungen mit relativ kleinem Stiftungsvermögen besteht für den Stiftungsrat daher die Herausforderung, die Verwaltungskosten, also die Personal- und Administrativkosten, im Verhältnis zu den Förderausgaben zu begrenzen.

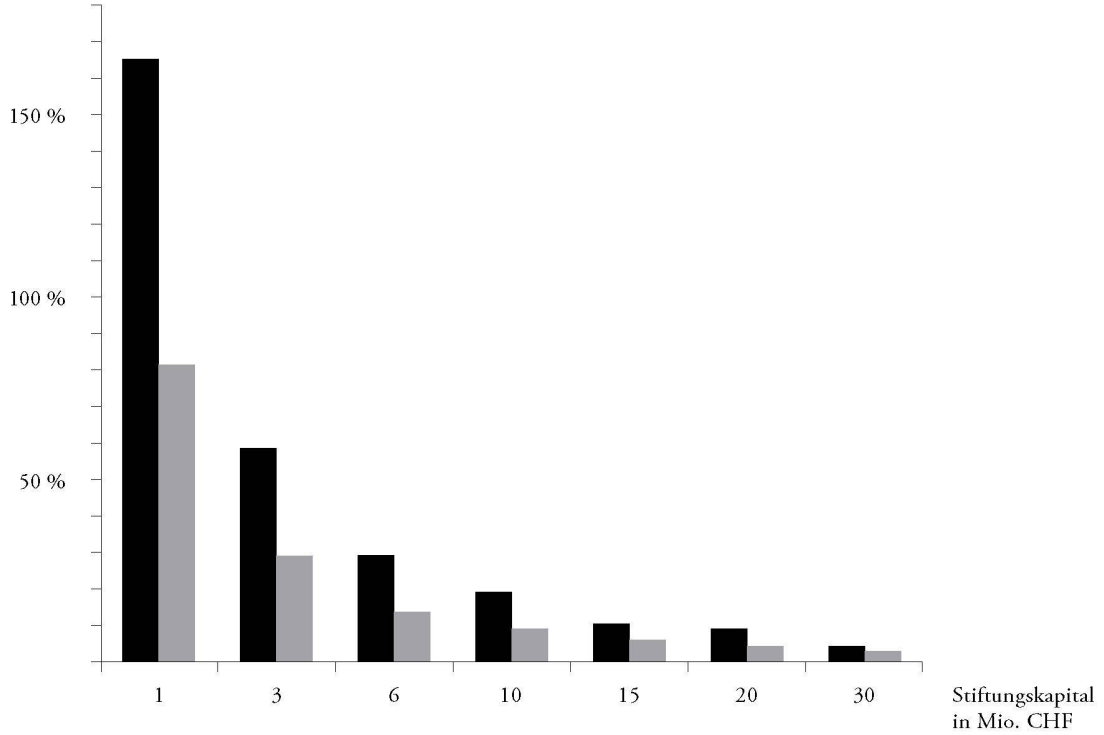
Wichtige Administrativkosten sind die Vermögensverwaltungskosten, die bei Erteilung eines Vermögensverwaltungsmandats an eine Bank erheblich sein können. Auch die Personalkosten einer permanenten Geschäftsführung dürften den finanziellen Rahmen einer kleinen Förderstiftung sprengen. Hinzu kommen noch die Kommunikationskosten, wie der Unterhalt einer Homepage, oder auch die Produktionskosten eines Geschäftsberichts. Schliesslich können auch die eigentlichen Bürokosten sowie Spesen aller Art für das Verwaltungsbudget ins Geld gehen.

Im Rahmen dieser kurzen Ausführungen soll im Zusammenhang mit der Stiftungsführung lediglich folgendes in Erinnerung gerufen werden. Eine Anlagestrategie muss die drei Komponenten Rendite, Risiko (Volatilität der Vermögenserträge) und Liquidität, unter Berücksichtigung der Vorgaben und des Stiftungsvermögens, in ein vertretbares Verhältnis bringen, um einen optimalen risikogemässen Ertrag zu erbringen. Für eine auf unbestimmte Zeit angelegte Förderstiftung ist die Vermögensrendite von zentraler Bedeutung. Ihrer Maximierung stehen jedoch die dabei einzugehenden Risiken entgegen. Das einzugehende Risiko, ohne welches kaum eine ansprechende Rendite erzielt werden kann, muss an die eingegangenen finanziellen Verpflichtungen der Stiftung, unter Berücksichtigung allfälliger Schwankungsreserven, angepasst werden. Ohne solche Reserven muss das Risiko begrenzt werden, um finanziellen Engpässen vorzubeugen, was wiederum den Vermögensertrag reduziert. Der Liquidität ist mit Blick auf die finanziellen Verbindlichkeiten Beachtung zu schenken, was gerade in der jüngsten Finanzkrise augenfällig geworden ist.

Die in der folgenden Graphik dargestellten Modellberechnungen zeigen, dass bei (zu) kleinem Stiftungsvermögen die Verwaltungskosten rasch einen inakzeptablen Anteil der verfügbaren Erträge erreichen können. Insbesondere bei dem Szenario mit jährlichen Verwaltungskosten von 25'000 Franken dürfte es für einen Stiftungsrat auch bei schlankem Management schwierig sein, die Verwaltungskosten unter diesem Wert zu halten. Denn häufig wird – so die Daten der mittelgrossen Stiftungen, die ihre Geschäftszahlen publizieren – die Limite von jährlich 50'000 Franken überschritten.

PETER SPINNLER, geboren 1946, promovierte 1975 in Rechtswissenschaften an der Universität Zürich. Er war bis 2003 als Mitglied der Konzernleitung für Julius Bär tätig und ist seit 2005 Stiftungspräsident der Animato Stiftung.

Anteil Verwaltungskosten am Ertrag, Annahme: Rendite 3%



Bei kleinen Stiftungen drohen die Verwaltungskosten die Vermögenserträge aufzufressen.

Verwaltungskosten
50'000
25'000

Die für einen jährlichen Vermögensertrag von deutlich über drei Prozent notwendige Rendite wird sich nur unter Inkaufnahme grösserer Risiken und damit auch grösserer Ertragsschwankungen erzielen lassen. Je dringender deshalb eine kleine Stiftung bestimmte jährliche Finanzmittel benötigt, um so konservativer müsste eigentlich ihre Anlagestrategie sein. Im gleichen Zug steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Verwaltungskosten der Stiftung die verfügbaren Finanzmittel aufzehren.

Die Verfasser des «Swiss Foundation Code» sind sich dieser bislang noch wenig diskutierten Relation bewusst, wenn sie in Erinnerung rufen: *«Insbesondere kleineren, auf unbefristete Dauer angelegten Förderstiftungen droht früher oder später Gefahr, inaktiv zu werden. … Solche «stillen Stiftungen» tätigen dann kaum namhafte oder sinnvolle Ausschüttungen, und ihre Vermögenserträge dienen womöglich im wesentlichen dazu, Honorare und Gebühren von Dienstleistern zu finanzieren, die wegen der Kleinheit der Stiftung oft auch Mitglieder des Stiftungsrates sind. Mit der Beschränkung der Stiftungsaktivitäten auf eine blosse Verwaltungstätigkeit, die im Bereich Geschäftsführung, Administration und Vermögensverwaltung schöne Honorare generiert, missachtet der Stiftungsrat den Stifterwillen und verletzt seine Pflichten eklatant.»*

Eine kapitalschwache Förderstiftung läuft zweifellos Gefahr, in eine finanztechnische Sackgasse zu geraten, auch wenn sich der Stiftungsrat redlich bemüht, die Verwaltungskosten tiefzuhalten. Ein mit solchen Problemen konfrontierter Stiftungsrat wird dabei nicht selten zum Schluss gelangen, dass die Stiftung gewissermassen mit einem Geburtsfehler behaftet sei. Mit anderen Worten: der Stifter hat das Verhältnis zwischen marktbedingt erzielbarem Vermögensertrag einerseits und den Kosten einer nachhaltigen Fördertätigkeit plus Stiftungsverwaltung anderseits zu wenig erwogen. Um so wichtiger erscheint in diesem Zusammenhang die fachkundige und neutrale Beratung des Stifters in der Gründungsphase, wofür vorzugsweise Vertreter von Stiftungsvereinigungen oder unabhängige philanthropische Berater, weniger indessen Vertreter zukünftiger Dienstleister der zu gründenden Stiftung in Frage kommen.*

Gouverner, c'est prévoir – dies gilt gerade auch für die Errichtung einer Förderstiftung mit unbestimmtem Zeithorizont und begrenzten finanziellen Mitteln. Die Anzeichen einer Fortsetzung des bisherigen Stiftungsgründungsbooms lassen es als wünschenswert erscheinen, dass bei der Errichtung einer Stiftung dem Verhältnis zwischen nachhaltig erzielbarem Vermögensertrag und den Förderungs- und Verwaltungskosten die nötige Aufmerksamkeit zuteil werde.

* Um dem Stiftungszweck auch in einem engen finanziellen Korsett gerecht zu werden, gibt es eine Reihe von Alternativen, die in den folgenden Beiträgen ab S. 32 vorgestellt werden.

 Atelierfoto 2009 (v.l.n.r.) «Here is a Sign», 2009, Öl auf Leinwand, 50 x 45 cm «The Vanishing Act», 2009, Öl auf Leinwand, 100 x 90 cm «Premonition»,

2009, Öl auf Leinwand, 45 x 50 cm «Russisches Portrait», 2009, Öl auf Leinwand, 45 x 50 cm «Berthold / Freezing», 2009, Öl auf Leinwand, 50 x 45 cm

Möglichst viele Stiftungsfranken in die Förderung. Was aber, wenn die Betriebskosten zu hoch sind und den Vermögensertrag auffressen? Die Dachstiftung als Alternative.

6 Muss es denn eine selbständige Stiftung sein?

Stephan Burla

Nicht nur die Reichsten, sondern zunehmend auch Personen aus dem Mittelstand treten als Stifter auf. Vor allem Doppelverdiener sparen in ihrem Leben bisweilen ein beträchtliches Vermögen an, das sie nach der Pensionierung vielleicht gar nicht aufbrauchen. Auch Paaren mit Kindern kommt dann der Gedanke, einen Teil ihres Vermögens einem gemeinnützigen Zweck zuzuführen. Und viele von ihnen wollen die Wirkung ihres Engagements noch selber erleben. Sie errichten ihre Stiftung schon zu Lebzeiten und investieren nebst ihrem Geld viel Zeit und Arbeit; denn von jedem eingesetzten Franken soll möglichst viel den geförderten Projekten zugutekommen. Geprägt von ihrer beruflichen Biographie, verstehen sie sich auch in ihrer neuen philanthropischen Rolle als wirkungsorientiert und *business-minded*. In diesem Rahmen ist eine Million Franken ein stattliches Vermögen, aus dessen Ertrag man schon einige gemeinnützige Vorhaben fördern kann.

Die meisten Förderstiftungen sind auf unbestimmte Dauer angelegt. Dass sie ihre Stifter überdauern, ist nebst dem eigentlichen Förderzweck zumeist ein zentrales Anliegen. In der Regel ändert sich aber nach dem Abgang der Stiftergeneration die Kostenstruktur deutlich. Nachfolgende Stiftungsräte mögen zwar ehrenamtlich arbeiten, sie konzentrieren sich dabei aber auf das Wesentliche. Vermögensverwaltung, Buchhaltungs- und eigentliche Sekretariatsarbeiten werden eher zugekauft, wodurch jährliche Kosten im deutlich fünfstelligen Bereich entstehen. Bei einer Million Franken Stiftungsvermögen – was auf mehr als die Hälfte der Schweizer Stiftungen zutrifft – versickert daher ein grosser Teil der Erträge in den eigenen Betriebskosten. Im schlimmsten Fall erlischt die Fördertätigkeit, und die Unsterblichkeit wird zur Versteinerung.

Selbst wenn sich jemand mit der eigenen Stiftung philanthropisch quasi verewigen will: ein in diesem Sinne steinernes Denkmal entspricht wohl kaum dem Stifterwillen. Um aber eine eigenständige Förderstiftung langfristig mit vertretbarem Verwaltungskostenanteil zu betreiben, ist ein Vermögen von mindestens zehn Millionen Franken erforderlich.

Damit stellt sich die Frage, ob es denn eine eigene Stiftung sein muss. Nach dem aktuellen Schweizer Stiftungsrecht ist es möglich, eine Dachstiftung zu gründen und darin eine unbestimmte Anzahl Stiftungsfonds – quasi unselbständige Stiftungen – zu errichten. Diese teilen sich in die Fixkosten und können damit im Verhältnis zum Stiftungsvermögen die gleiche Förderwirkung wie sehr grosse Stiftungen erreichen. Dabei profitieren sie nicht nur vom *pooling* der eigentlichen Administration. Auch die Vermögensverwaltung kann gemeinsam erfolgen, was deutlich tiefere Spesen verursacht. Und nicht zuletzt ermöglicht die so erreichbare kritische Masse den Betrieb einer gemeinsamen Geschäftsstelle mit der notwendigen Professionalität bei der Selektion, Begleitung und Evaluation von Projekten und bei der Überwachung der Anlagestrategie.

Ein Stiftungsfonds innerhalb einer Dachstiftung hat neben diesen sogenannten Skaleneffekten weitere Vorteile: so erfolgt etwa die Errichtung wesentlich schneller und kostengünstiger als diejenige einer separaten Stiftung, da weder ein Notariat noch die Aufsichtsbehörden involviert werden müssen. Und die Organisation des Fonds kann – wenn dies die Statuten und Reglemente der Dachstiftung zulassen – mittels Richtlinien oder über einen Schenkungsvertrag individuell geregelt werden. Dabei kann der Fondsgeber einen Förderbeirat einsetzen, der die Vergabungen aus seinem Fonds vorbereitet und dem Stiftungsrat vorschlägt. Oder er kann die Förderentscheide auf der Grundlage des von ihm bestimmten Fondszwecks ganz dem Stiftungsrat der Dachstiftung überlassen.

Das Innenleben eines Stiftungsfonds ist also – wenn die Statuten der betreffenden Dachstiftung dies zulassen – individuell gestaltbar. Will jemand seine Fördertätigkeit als intensives Hobby betreiben, dann kann er den ganzen Förderablauf, von der Identifikation möglicher Destinatäre und Projekte über die Projektbegleitung und das

controlling bis zur öffentlichen Berichterstattung über die Fördererfolge, entsprechend organisieren. Er kann sich passende Fachpersonen in einen Förderbeirat holen, die ihn – wie ein fondsspezifischer Stiftungsrat – in seinen Förderaktivitäten unterstützen und diese nach seinem Rücktritt in seinem Sinn weiterführen. *De iure* trifft der Förderbeirat zwar keine Vergabeentscheide, sondern beantragt diese beim Stiftungsrat der Dachstiftung. Dieser ist aber an den Zweckartikel des Fonds gebunden. Zudem kann im Schenkungsvertrag, der jeder Errichtung eines Stiftungsfonds zugrunde liegen sollte, vereinbart werden, dass der Stiftungsrat Anträge nur aus schwerwiegenden Gründen ablehnen kann. Ist der Stiftungsfonds auf unbestimmte Dauer angelegt, kann der Stifter auch Vorkehrungen für die Zeit treffen, da er seinem Hobby nicht mehr selber nachgehen will oder kann. In der Regel ist dann vertiefte Sachkenntnis und hohe Professionalität gefragt, jedoch im Umfang eines kleineren Teilzeitpensums – etwas, das die gemeinsame Geschäftsstelle der Dachstiftung gut bieten kann. Damit kann die langfristige Wirksamkeit in einem Stiftungsfonds besser gewährleistet werden als in einer zu kleinen eigenständigen Stiftung.

Freilich gibt es auch Stifter, die sich mit der Abwicklung ihrer Förderanliegen gar nicht selbst befassen wollen. Ihnen genügt es, den Verwendungszweck zu definieren. Und vielleicht wollen sie dann und wann auf einfachem Weg Vorschläge für konkrete Projektförderungen machen, deren Ausführung dann aber ganz dem Stiftungsrat und der Geschäftsstelle überlassen. Auch dieser Fall lässt sich in einer Dachstiftung problemlos regeln.

Ebenso lässt sich die Sichtbarkeit des Förderers nach individuellem Wunsch gestalten. Will jemand persönlich in Erscheinung treten, dann kann der Fonds seinen Namen tragen. Will jemand diskret im Hintergrund bleiben, dann kann man den Fonds nach seinem Förderzweck oder mit einem Phantasienamen benennen oder die Förderaktivitäten über einen allgemeinen Fonds der Dachstiftung abwickeln.

Ein Stiftungsfonds innerhalb einer Dachstiftung bietet somit fast alle Vorteile einer eigenen Stiftung, jedoch ohne deren typische Nachteile. Einen wichtigen Punkt haben die beiden allerdings gemeinsam: das einmal gestiftete Vermögen darf dem Stifter, der Stifterin nicht zurückgegeben werden. Der Anschluss an eine Dachstiftung ist daher in hohem Mass eine Vertrauenssache. Je nach persönlichen Vorlieben kann es deshalb angezeigt sein, sich einer Dachstiftung mit klar erkennbarer ideeller, politischer oder religiöser Ausrichtung anzuschliessen.

Auch gibt es immer mehr banknahe Stiftungen, deren Geschäftsstellen in der Regel von der betreffenden Bank gesponsert sind; ob dies den grundsätzlichen Interessenkonflikt zwischen gemeinnützigem Geldausgeben und gewinnorientierter Vermögensverwaltung aufwiegt, muss der Stifter im Einzelfall selber beurteilen. Viele dürften einen unabhängigen, neutralen Rahmen vorziehen, in dem sie ihren Förderzweck individuell definieren können.

In jedem Fall aber stellt sich die Frage, wie man die Vertrauenswürdigkeit einer Dachstiftung erkennen kann, bevor man ihr sein Vermögen anvertraut. Wertvolle Hinweise dazu bietet der Swiss Foundation Code.* Er postuliert drei Grundsätze für gute Stiftungsgovernance: wirksame Umsetzung des Stifterwillens, *checks and balances* in der Stiftungsorganisation sowie Transparenz über Grundlagen, Ziele, Strukturen und Tätigkeiten der Stiftung. Darauf bauen 26 konkrete Empfehlungen für die Gründung und Führung von Förderstiftungen auf. Diese können dem potentiellen Stifter gut als formale Beurteilungskriterien bei der Auswahl der passenden Dachstiftung dienen.

*vgl. dazu den Beitrag von Parisima Vez in dieser Ausgabe, S. 28 ff.

Dank seiner individuellen Gestaltbarkeit bietet ein Stiftungsfonds sogar die Möglichkeit einer Probephase: zu Beginn können die zu vergebenden Fördergelder in Tranchen eingebracht werden.

Dank seiner flexiblen, individuellen Gestaltbarkeit bietet ein Stiftungsfonds – wenn die Dachstiftung das zulässt – sogar die Möglichkeit einer Probephase: zu Beginn können die zu vergebenden Fördergelder in Tranchen nach Bedarf eingebracht werden; die Einzahlung des zu widmenden Vermögens kann dann erfolgen, wenn sich das Vertrauen in die Dachstiftung gefestigt hat. Damit öffnet sich auch eine Möglichkeit für bereits bestehende Kleinstiftungen, die von der obenbeschriebenen Versteinerung bedroht oder bereits befallen sind. Sie können schrittweise in eine Dachstiftung eingebracht werden und damit dem ursprünglichen Stifterwillen zu neuer Wirksamkeit verhelfen.

STEPHAN BURLA, geboren 1960, promovierte in Basel in Wirtschaftswissenschaften. Er ist in der Unternehmensberatung tätig und Geschäftsführer der «Fondation des Fondateurs. Unabhängige Stiftung privater Förderer». *www.fondateurs.ch*

Stiftungen sollten sich auf ihren Förderzweck konzentrieren. Und weder Geld noch Energie infolge einer ungünstigen Vermögensanlage verlieren. Warum nicht in eine Einkaufsgemeinschaft eintreten?

7 Tips fürs Anlegen

Martin Janssen

Die Finanzmärkte sind wie Fabriken, in denen Ertrags-Risiko-Kombinationen produziert werden. Der Anleger sollte auf diesen Märkten jene Kombination auswählen, die zu seinen Zielen passt. Es empfiehlt sich, dies in einem mehrstufigen Anlageprozess zu tun.

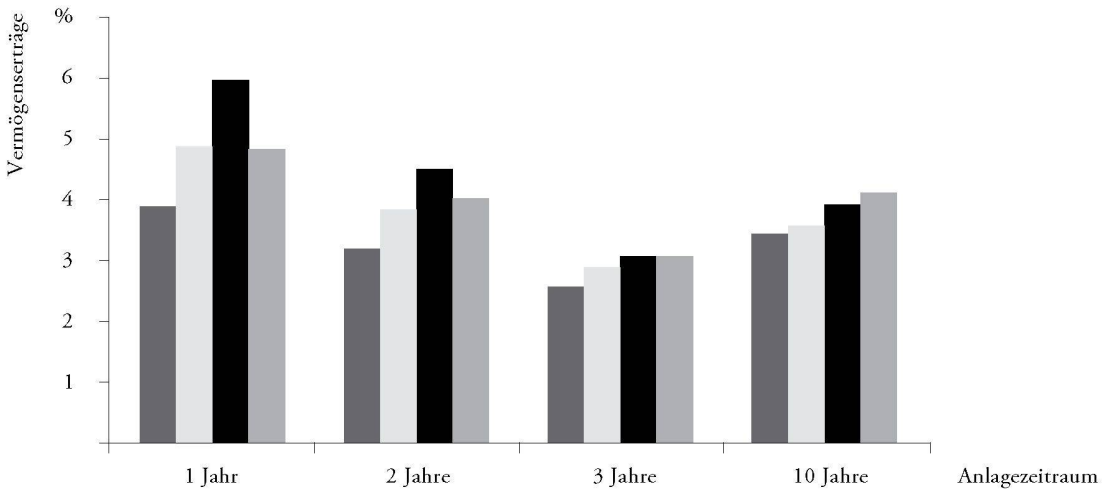
Bestimmen der Anlagestrategie. Die Struktur des Vermögens sollte so bestimmt werden, dass der erwartete Vermögensertrag und das damit verbundene minimal notwendige Risiko den Zielen der Stiftung, das heisst ihrer Risikofähigkeit und ihrer Risikobereitschaft, entsprechen. Diese Optimierung des Portefeuilles sollte im Rahmen einer *«Asset-Liability-Management»*-Analyse erfolgen. Das Resultat besteht aus Prozentanteilen, denen gemäss das Stiftungsvermögen in vorgegebene Anlageklassen mit geeigneten Diversifikationseigenschaften angelegt werden soll.

Umsetzen der Anlagestrategie und Aufrechterhalten des Portefeuilles über die Zeit. Der Prozess, die so bestimmte Anlagestrategie in konkrete Anlagen (Aktien, Obligationen etc.) umzusetzen, umfasst sechs Punkte: die Wahl des Anlagestils, die Wahl des Beauftragten, die Überführung der heutigen Anlagen in die neue Struktur *(transition)*, das regelmässige Anpassen des Portefeuilles an die Strategie *(rebalancing)*, die Rückforderung von Quellensteuern und die Gewährleistung von Transparenz.

Bei der Wahl des Anlagestils muss entschieden werden, ob auf der Basis von Firmennachrichten und Marktinformationen Einzeltitel gekauft und verkauft werden, um einen Mehrwert zu erzielen (aktives Management), oder ob Anlagen in indexnahe Finanzinstrumente erfolgen (passives Management). Die Finanzmarktliteratur beantwortet diese Fragestellung eindeutig: auf kurze Sicht wird beim aktiven Management ein Teil der Vermögensverwalter den Durchschnitt der Anleger in der jeweiligen Anlageklasse übertreffen. Schon mittelfristig wird aber die Marktentwicklung besser sein als fast alle Vermögensverwalter und – angesichts der hohen Kosten – auch

Vergleich der Resultate schweizerischer Anlagestiftungen im Bereich Obligationen CHF

Mittelfristig konvergieren die Resultate verschiedener Anlagestile.



deutlich besser als der Durchschnitt der aktiven Manager. Entsprechend lohnt sich aktives Anlagemanagement in liquiden Märkten nicht. In solchen soll vielmehr möglichst kostengünstig in indexnahe Anlagen investiert werden, die die jeweilige Anlageklasse abbilden (vgl. Graphik).

Bei der Wahl eines Beauftragten muss sich die Stiftung im klaren sein, dass es sich nur schon aus Kostengründen nicht lohnt, für die Anlage von Vermögen unter einigen Milliarden Franken eine stiftungseigene Organisation aufzuziehen. Es ist zweckmässiger, den Anbieter mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis unter Wettbewerbsbedingungen über eine Ausschreibung zu bestimmen.

Im Rahmen der *transition* wird das existierende Portefeuille in die neue Vermögensstruktur übergeführt. Dabei kommt es darauf an, dass schon in dieser Phase eine geeignete Allokation beachtet wird. Ob zu diesem Zweck bestehende Titel verkauft und wieder gekauft, ob Titel physisch geliefert werden und ob weitere Massnahmen zu treffen sind, muss im Einzelfall geklärt werden. Das Ziel muss auch hier sein, die Kosten, einschliesslich derjenigen für Beratung, möglichst tiefzuhalten.

Beim *rebalancing* erfolgt in regelmässigen Abständen, etwa am Quartalsende, eine Anpassung des Portefeuilles an die Strategie. Da dabei Transaktionskosten anfallen, ist auf ein optimales Verhältnis zwischen Anpassungshäufigkeit und Anpassungsgenauigkeit zu achten.

Das Anlageberatungsgeschäft für private und kleinere institutionelle Anleger hat sich in den vergangenen Jahren wegen ungenügender Transparenz, verbunden mit verdeckten Produkt- und Transaktionskosten, Abschlussprovisionen, *kickbacks* etc., in eine zwar ertragreiche, aber nicht nachhaltige Situation manövriert. Eine anlegerfreundliche Lösung verlangt weitgehende Transparenz; für Vermögensverwaltung und Transaktionen, aber auch für weitere Dienstleistungen sollen detaillierte Preise festgelegt werden. Direkte Belastungen von Anlagefonds und anderen Anlageprodukten sollen ausgeschlossen oder über entsprechende Rückerstattungen neutralisiert werden.

Kontrolle des Anlageresultats: Resultate müssen – auch während der Umsetzung – kontrolliert und beurteilt werden. Dabei soll eine der Stiftung und der Vermögensgrösse angemessene *governance* festgelegt werden, um Interessenkonflikte der Beauftragten entweder nicht entstehen zu lassen oder transparent zu machen.

Überprüfen der Anlagestrategie: Kapitalmärkte, aber auch die Stiftung selber sind dem Wandel unterworfen. Die Anlagestrategie soll deshalb regelmässig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Beim *Pooling von Stiftungsvermögen* geht es um die Idee der Einkaufsgemeinschaft. Ziel ist es, dass kleinere Stiftungen ihr Vermögen zu den gleichen prozentualen Kosten anlegen können wie institutionelle Anleger mit einem Vermögen von mehreren hundert Millionen Franken. Auf diese Weise realisieren insbesondere kleinere Stiftungen bei geringeren Anlagekosten höhere Erträge. Dabei müssen die Kosten transparent sein, damit die Stiftung weiss, was sie bezahlt.

Eine optimale Poolingorganisation verlangt eine Wertschöpfungskette, in der verschiedene Parteien – u.a. Assetmanager, Depotbank, Fondsleitung – die Dienstleistungen zur Vermögensverwaltung arbeitsteilig mit hoher Spezialisierung und weitgehender Automatisierung erbringen. Bei einer konkreten Lösung zeigte es sich, dass die gesetzten Ziele – tiefe Kosten, Unabhängigkeit, Vollständigkeit der Dienstleistungen und vollständige Transparenz – auf diesem Weg zuverlässig erreicht werden. Dies gilt insbesondere für die tiefen Anlage- und Depotkosten, die unabhängig von der Vermögensgrösse festgelegt werden können.

Stiftungen mit einem kleinen Vermögen sollen zu den gleichen prozentualen Kosten Kapital anlegen können wie institutionelle Anleger mit einem Vermögen von mehreren hundert Millionen Franken.

Insgesamt führt dieses Poolingkonzept, ohne Einbusse für Sicherheit oder Ertragschancen, zu einer Kostenkurve, die für Stiftungen sowohl mit grossem als auch mit kleinerem Vermögen attraktiv ist. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass sich die Stiftungen vor allem mit der Förderung ihrer Projekte befassen können.

MARTIN JANSSEN, geboren 1948, ist Professor für Finanzmarktökonomie an der Universität Zürich und Leiter der Ecofin-Gruppe.

Auf Anregung verschiedener Stiftungen hat die Ecofin-Gruppe anfangs 2010 gemeinsam mit Banken und anderen Dienstleistern eine Poolingorganisation für Stiftungen geschaffen.

Meist sind Stiftungen auf Dauer angelegt, weit über den Tod des Stifters hinaus. Doch warum nicht eine Verbrauchsstiftung gründen, die das Vermögen innert einer bestimmten Frist verbraucht? Die Gefahr der Verkalkung der Stiftung wird vermieden. Und ausserdem kann der Stifter die Verwirklichung seines Willens zu Lebzeiten verfolgen.

8 Lasst uns Spass haben, solange wir leben

Thomas Sprecher

Im Jahr 2003 überraschte Charles F. Feeney, der Stifter von Atlantic Philanthropies, die internationale Stiftungsszene. Er entschied sich, seine renommierte Stiftung aufzulösen, und zwar so, dass das Stiftungsvermögen von immerhin 4 Milliarden US-Dollar im Laufe der darauffolgenden zwölf Jahre vollständig ausgeschüttet werden sollte. Auf diese Weise konnte die Stiftung ihr jährliches Förderbudget vervierfachen und fortan – zusammen mit den Erträgen – jährlich rund 400 Millionen US-Dollar in ihre Projekte investieren.

Was gab den Ausschlag für den Auflösungsbeschluss? Harvey Dale, der erste Präsident der Stiftung und langjährige Berater des Stifters, meinte dazu: *«Organizations as they get older get sclerotic. You can see it in most long-standing foundations. It's a passion of Chuck Feeney's and mine that that should not happen. We said, ‹Let's have fun while we're still alive.›»* Der Stifter wollte demnach die Stiftung vor sklerotischen Zuständen bewahren und zudem am Leben der Stiftung teilnehmen, solange er selbst lebte.

Stiftungen, die zeitlich unbeschränkt errichtet sind, haben ein Interesse an einem möglichst hohen Vermögen als Voraussetzung möglichst hoher Erträge. Vermögensverzehr ist unerwünscht, da er die Erträge schmälert. Stiftungsräte unterstehen daher einer allgemeinen Substanzerhaltungspflicht. Dies bedeutet indes nicht, dass schon der Stifter daran gebunden wäre. Er kann vielmehr frei festlegen, ob das Vermögen seiner Stiftung bei der Fördertätigkeit angetastet werden darf und er entsprechend eine sogenannte Verbrauchsstiftung gründen möchte.

Die Verbrauchsstiftung ist daher ein Gestaltungsinstrument für Stifter, die nicht nur die Auszahlung der Erträge ihres gestifteten Vermögens, sondern auch des Vermögens selbst während eines noch überschaubaren Zeitraums regeln möchten. Im Gegensatz zur auf unbefristete Zeit angelegten traditionellen Stiftung verfolgt die Verbrauchsstiftung ihre gemeinnützigen Ziele nicht nur über die Erträge ihres Stiftungsvermögens, sondern auch über den Verbrauch dieses Vermögens, gegebenenfalls in festgelegten Schritten. Denn der Stifter kann in der Stiftungsurkunde bestimmen, ob der Stiftungsrat das Stiftungsvermögen aufbrauchen *darf* oder sogar *muss*. Hier wiederum kann er es dem Stiftungsrat überlassen, in welcher Weise dieser das Vermögen verbraucht, oder er kann feste Ausschüttungsraten vorsehen.

Die Verbrauchsstiftung ist kein gesetzlicher, sondern ein von der Praxis geschaffener Stiftungstypus. Das schweizerische Recht, wie viele andere Rechtsordnungen auch, lässt sie immerhin zu. In der Regel ist sie eine Förderstiftung, also eine Stiftung, die nicht auf den Zufluss von Spendengeldern angewiesen ist. Sie ist darauf ausgelegt, dass das Stiftungsvermögen für die Zielerreichung eingesetzt werden kann und eingesetzt wird. Man spricht auch von *spending down*. Ist das Vermögen verbraucht, wird die Stiftung aufgelöst.

In der Schweiz wird das Instrument der Verbrauchsstiftung bislang wohl eher zurückhaltend genutzt. In der Öffentlichkeit sind hingegen neben amerikanischen auch mehrere deutsche Verbrauchsstiftungen bekanntgeworden:

- Die Stiftung «Erinnerung, Verantwortung und Zukunft» (EVZ) – die grösste und prominenteste deutsche Stiftung – hat nach sechs Jahren ihr Stiftungsvermögen von 5,11 Milliarden Euro ausgegeben. 4,7 Milliarden Euro plus Zinsen hat die öffentlich-rechtliche Stiftung an ehemalige Zwangsarbeiter aus der Zeit des Nationalsozialismus ausgezahlt. Die 1,7 Millionen noch lebenden Opfer sollten das Geld bekommen, bevor es für sie zu spät sein würde. Weitere 357,9 Millionen Euro sind in den Förderfonds «Erinnerung und Zukunft» geflossen, der Projekte zur Völkerverständigung unterstützt.
- Die Rochus und Beatrice Mummert-Stiftung fördert Topmanagementnachwuchs aus Mittel- und Südosteuropa durch mehrjährige Stipendien. Ziel der Stiftung ist es, dass die geförderten

high potentials, nach Abschluss ihres Studiums in Deutschland, in ihre Heimatländer zurückkehren und dort in verantwortlichen Positionen einen nachhaltigen Beitrag zur erfolgreichen wirtschaftlichen und politischen Entwicklung leisten. Die Stiftung wird spätestens im Jahr 2040 geschlossen, weil dann ihr Vermögen ausgegeben sein wird.

Die Verbrauchsstiftung unterscheidet sich von anderen Stiftungsformen hinsichtlich der Vermögensverwendung, nicht hinsichtlich ihrer Struktur oder ihres Zwecks. Dennoch hat das Konzept der Verbrauchsstiftung auch Einfluss auf den Stiftungszweck. Dieser sollte nämlich so gefasst sein, dass sich die zeitliche Begrenzung der Stiftung rechtfertigen lässt. So kann eine Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Forschung, die beabsichtigt, mit ihrem Vermögen und den Erträgen einen für begrenzte Dauer einzurichtenden Stiftungslehrstuhl zu finanzieren, dies in der Stiftungsurkunde entsprechend niederlegen und bestimmen, dass mit Auflösung des Lehrstuhls auch die Stiftung beendet wird.

Es liegt im Ermessen des Stifters, ob das Vermögen von Anfang an oder erst nach einer bestimmten Zeit angetastet werden soll. Ein prominentes Beispiel eines nachträglichen *spending down* ist die Ankündigung von Bill Gates, dass, falls ein Impfstoff gegen Aids gefunden würde, alle Mittel der Gates Foundation dafür eingesetzt würden, diesen Impfstoff möglichst schnell zu verbreiten.

Eine Mindestzeit, die eine Stiftung existieren muss, ist im Gesetz nicht vorgesehen. Möglich wäre daher grundsätzlich auch eine Stiftung, die den Verbrauch des gesamten Stiftungsvermögens innerhalb eines sehr kurzen Zeitraumes, zum Beispiel eines Jahres, vorsieht. Zu dieser Frage ist allerdings bis heute keine Praxis der Aufsichtsbehörden – die diesen begrenzten Zeitraum genehmigen müssen – bekannt. Es scheint angemessen, die Dauer der Stiftung grundsätzlich auf einen Mindestzeitraum von mehreren Jahren auszurichten, indem zum Beispiel in der Stiftungsurkunde vorgesehen wird, dass pro Jahr neben den Erträgen mindestens 10, 15 oder 20 Prozent des Stiftungsvermögens ausgegeben werden müssen.

Allerdings sollte das liberale Stiftungsrecht nicht ohne Not eingeschränkt werden. Die Kürze der Frist muss sich aus dem Zweck der Stiftung ergeben. Weshalb auch sollte eine Stiftung daher nicht nur *ein* Jahr leben dürfen, wenn sie den Zweck verfolgt, die Rekonstruktion einer zerstörten Brücke zu unterstützen, die eben ein Jahr dauert? Oder wenn sie hilft, bei einem gemeinnützigen Projekt eine zeitliche Finanzierungslücke zu schliessen, bis nachher ein anderer Geldgeber auftritt?

Als Alternative bietet sich die Verbrauchsstiftung auch dann an, wenn Stifter eine Stiftung nicht nur zu Lebzeiten gründen, sondern auch deren Geld zu Lebzeiten für etwas Sinnvolles ausgeben oder ausgegeben sehen wollen. Bei einer Verbrauchsstiftung können sich die Stifter bei der Verwirklichung ihres Stifterwillens selbst einsetzen und hier und jetzt etwas bewirken. Dafür verzichten sie darauf, sich für alle Zeiten ein Denkmal zu errichten.

Ein weiteres Motiv für eine Verbrauchsstiftung kann dann vorliegen, wenn das zur Verfügung stehende Vermögen von vornherein zu gering ist, als dass aus seinen Erträgen eine «ewige» Umsetzung des Stiftungszwecks zu erreichen wäre.

Schliesslich kann bei der Entscheidung für eine Verbrauchsstiftung das Argument eine Rolle spielen, dass kein Stifter sicherstellen könne, dass der Stiftungsrat über Jahrzehnte oder Jahrhunderte hinweg in seinem Sinne handle. Anders als bei der auf Dauer angelegten Stiftung ist der Stifter nicht darauf angewiesen, sein Vermögen treuhänderisch späteren Generationen von Stiftungsräten zu übergeben, die noch lange nach seinem Ableben wirken werden. Allerdings soll in diesem Zusammenhang die kritische Anmerkung nicht unterlassen werden, dass nicht jeder Stifter der einzige und nicht jeder der beste Sachwalter seines Willens ist. Stiften bedeutet in der Regel auch Delegation und Kooperation, und zwar schon innerhalb der Stiftung selbst. Bei der Entscheidung für die Form der Verbrauchsstiftung sollten Gründer sich daher nicht massgeblich vom unbedingten Glauben an die eigene Unersetzlichkeit oder von der Erwartung der Minderwertigkeit, Unbrauchbarkeit und Charakterlosigkeit aller Nachfolger leiten lassen.

Weshalb auch sollte eine Stiftung nicht nur ein Jahr leben dürfen, wenn sie den Zweck verfolgt, die Rekonstruktion einer zerstörten Brücke zu unterstützen, die eben ein Jahr dauert?

THOMAS SPRECHER, geboren 1957, promovierte in Rechtswissenschaften sowie in Germanistik an der Universität Zürich. Er ist Partner in einer Zürcher Rechtsanwaltskanzlei.

Noch kommt es selten vor. Doch tragen mehrere Stiftungen gemeinsam ein Projekt, kann viel erreicht werden. Ein Beispiel aus der Praxis.

9 Kooperationen: mehr als gemeinsame Finanzierung

Jordi Montserrat

Als Folge der Ausdehnung der staatlichen Zuständigkeiten und Mittel ist den Stiftungen ihre traditionelle Pionierrolle teilweise abhanden gekommen. Soll heute wieder pionierhaft Einfluss genommen werden können, müssen die seit je sehr limitierten Mittel konzentriert eingesetzt und Kooperationen eingegangen werden. Nur so können Stiftungen grosse und einflussreiche Projekte realisieren und ihren Zweck erfüllen.

Zwar arbeiten Stiftungen schon lange mit der öffentlichen Hand wie auch mit Projektträgern der Zivilgesellschaft zusammen. Meist beschränkt sich diese Art der Zusammenarbeit jedoch auf blosse Mitfinanzierung; dabei werden Restfinanzierungen gesprochen, damit ein bestimmtes Projekt (doch noch) zustandekommt. Wollen Stiftungen aber mehr tun, als Geld zu verteilen, und wollen sie ihre finanziellen Mittel im Sinne des *social entrepreneurship* gestaltend einsetzen, so sind intensivere Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln.

Hierbei besteht die Gefahr, dass die Beteiligung der jeweils andern den einzelnen Partnern gegenüber als Qualitätsnachweis für das Projekt selbst dient – eine Einschätzung, die von einem mangelhaften Evaluationsverhalten vieler Stiftungen zeugt. Denn eine breite Trägerschaft allein sagt noch nichts über die Qualität eines Projektes aus. Die Stiftungsverantwortlichen müssen jedes einzelne Projekt eingehend prüfen, bevor eine Finanzierung zugesprochen wird; ihre Sorgfaltspflicht darf nicht hinter eine bequeme Mitläuferschaft zurücktreten.

Eine Kooperation unter Stiftungen bringt die Herausforderung mit sich, eine gemeinsame Vision zu entwickeln und sich somit einer gemeinsamen Aufgabe zu verschreiben – unabhängig von Unterschieden in Zweck, Grösse, Unternehmenskultur und Entscheidungsabläufen. Die grosse Schwierigkeit dabei ist, Unterschiedliches zu synchronisieren und im Sinne einer verlässlichen Managementgemeinschaft zu etablieren. Die Ingredienzien für den Erfolg sind Vertrauen, Kommunikation und Identifikation.

Kooperation setzt auch voraus, dass die gerade auch unter Stiftungen verbreitete Haltung des «Wer hat's erfunden?» verbannt wird. Es ist unwichtig, wer in welchem Fall welchen Impuls und welchen Beitrag geleistet hat; entscheidend ist allein, was gemeinsam mitgetragen, mitfinanziert und mitverantwortet wird. Solchermassen wird das *understatement* der einzelnen Partnerstiftungen zum Qualitätsmerkmal eines Kooperationsprogramms.

Aus diesem Geist ist 2007 die mittlerweile über die einschlägigen Kreise hinaus bekannte Förderinitiative Venturekick hervorgegangen, in der fünf Förderstiftungen zusammenarbeiten. Dieser erste Schweizer *Pre-Seed-Fonds* (ein Fondstyp für die Phase vor der eigentlichen Firmengründung) unterstützt vielversprechende Geschäftsideen von Jungunternehmern, die aus den Hochschulen kommen, mit einem stufenweise eingesetzten Startkapital von bis zu 130'000 Franken. Die kooperierenden Förderstiftungen stellten dazu für die ersten fünf Jahre insgesamt über 13 Millionen Franken bereit. Die operative Leitung von Venturekick wurde dem Institut für Jungunternehmen (IFJ) übertragen, das seit mehr als 20 Jahren Neugründungen unterstützt.

Viele Wissenschafter, die in ihren Forschungsergebnissen eine Geschäftsidee entdecken, scheitern früh. Entweder starten sie erst gar nicht, oder ihr Projekt bleibt vage. Oft fehlen Marktorientierung und unternehmerisches Wissen für die Entwicklung eines überzeugenden Geschäftsplans. Genau da bringt die Förderinitiative Venturekick Hilfe und schliesst eine Lücke in der Schweizer Innovationskette.

Bisher wurden mehr als 200 Geschäftsideen ausgewählt und einer Expertenjury vorgelegt. Durch die Unterstützung von 112 Projekten wurde so dazu beigetragen, dass rund 80 neue Unternehmen gegründet wurden, 400 Arbeitsplätze entstanden und gegen 40 Millionen Franken Finanzierungsvolumen generiert werden konnten. Auf diese Weise konnten durch gezielte Kooperation der beteiligten Stiftungen und klare Zieldefinierung die wissenschaftsbasierten Firmenneugründungen gefördert werden.

JORDI MONTSERRAT, geboren 1970, hat an der ETH Lausanne in Umweltwissenschaft abgeschlossen und ist als Regionalleiter für die französische Schweiz für Venturelab sowie Venturekick tätig.
www.venturelab.ch; www.venturekick.ch