

Stiftungen als Motor des Wandels im Nonprofit-Sektor: Fallbeispiele zu Transformationen von Vereinen in Stiftungen

Dr. Georg von Schnurbein*

Zum Nonprofit-Sektor der Schweiz werden mehrheitlich alle Vereine, Stiftungen und Genossenschaften mit einer gemeinnützigen Zweckausrichtung gezählt. Obwohl keine vollständigen Daten vorhanden sind, kann aufgrund von Schätzungen festgehalten werden, dass es sich dabei um ca. 80'000 Vereine und Verbände, 12'000 Stiftungen und 11'000 Genossenschaften handelt. In der wissenschaftlichen Analyse wurde bisher vornehmlich auf Unterschiede zum wirtschaftlichen und staatlichen System geachtet. Erklärungsansätze begründen die Existenz der Nonprofit-Organisationen (NPO) mit dem Versagen der beiden anderen Systeme und sprechen NPO spezifische Eigenschaften wie Vertrauensbildung, Minoritätsorientierung oder Flexibilität zu. Selten wurden bisher strukturelle Unterschiede innerhalb des Nonprofit-Sektors untersucht. Dies ist insbesondere in jenen Bereichen interessant, wo NPO mit verschiedenen Rechtsformen die gleichen Aufgaben übernehmen, z.B. im Gesundheits- und Sozialwesen, im Kulturbereich und im Bildungssektor. Neben einer generell steigenden Aufmerksamkeit gegenüber dem Nonprofit-Sektor wird in den letzten Jahren immer wieder darauf hingewiesen, dass sich dieser Gesellschaftssektor im Wandel befindet. Dafür lassen sich vielfältige gesellschaftliche, demographische und ökonomische Gründe nennen.

Gründe für Wandel im Nonprofit-Sektor

Als soziale Systeme, die auf Beziehungen und Interaktionen aufbauen, müssen sich Nonprofit-Organisationen auf Veränderungen der gesellschaftlichen Werte einstellen. Eine erste Veränderung ist die Zergliederung der Gesellschaft, begleitet vom Wunsch nach Individualisierung. In den NPO wird dies vor allem als Grund für die rückläufige Mitgliederentwicklung und die gesunkene Bereitschaft zum langfristigen Engagement genannt.¹ Eine weitere gesellschaftliche Veränderung ist die Digitalisierung. Dadurch entwickeln und verbreiten sich soziale Bewegungen viel schneller, als dies früher über NPO geschehen ist. Die sozialen Bewegungen, die in der digitalen Welt entstehen, entwickeln sich weitgehend informell und entwickeln deshalb selten langfristige Strukturen. Schliesslich findet vor allem in den westlichen Staaten eine Internationalisierung der Gesellschaft als Folge der gestiegenen Mobilität statt.

* Der Verfasser ist der designierte Leiter des neu gegründeten Centre for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel, Schweiz.

¹ Anheier H. K. (2003): Der Dritte Sektor in Zeiten des gesellschaftlichen Umbruchs, in: *Verbands-Management*, Nr. 1/03, S. 38-47.

Dies führt zu mehr Fluktuation, was der Bindung an mitgliederbasierte Organisationen eher entgegen wirkt.

Auch die demographische Veränderung der Gesellschaft fördert den Wandel des Nonprofit-Sektors. Zum einen wird die Gesellschaft immer älter, andererseits durch die Migration immer diversifizierter. Die alternde Gesellschaft zwingt viele NPO, bestehende Angebote anzupassen und neue Angebote zu entwickeln. Auch entstehen neue Bedürfnisse, während für andere immer weniger Nachfrage vorhanden ist. Die Zuwanderung führt teilweise zur Entstehung von Parallelstrukturen, was wiederum die Gründung neuer NPO (z.B. Kulturvereine) fördert.

Zuletzt haben auch wirtschaftliche Gründe Anteil am Wandel des Nonprofit-Sektors. In den vergangenen Jahren haben ökonomische Prinzipien bei der Führung und Steuerung von NPO an Bedeutung gewonnen. Das Management von NPO wird mit Kriterien wie Effizienz, Effektivität und Qualität gemessen. Dies lässt sich u.a. an den veränderten Gehaltsstrukturen, aber auch an der gestiegenen Zahl von Qualitätszertifizierungen feststellen.² Zudem haben sich die Finanzierungsstrukturen des Sektors verändert. Private Spenden und staatliche Subventionen sind nach wie vor die wichtigsten Finanzierungsquellen, jedoch haben Erträge aus eigenen Leistungen in vielen NPO zugenommen, so beispielsweise bei Museen, Sozialdienstleistern, Krankenhäusern oder auch Interessensverbänden. Bei den privaten Spenden wird inzwischen von einem Spendenmarkt gesprochen, auf dem die NPO um Spenden konkurrieren. Der Aufwand pro Spendenfranken nimmt zu und einzelne Organisationen fokussieren ihre Bemühungen auf Grossspenden durch Stiftungen oder Legate. Neue Kooperationsformen wie Private Public Partnership und Sozialunternehmen führen zu engeren Verbindungen zwischen NPO und Wirtschaftsunternehmen, was zwangsläufig auch zu einer Angleichung der Managementpraktiken führt.

Statistische Fakten

Die genannten Veränderungen tragen dazu bei, dass einige NPO in inhaltliche oder wirtschaftliche Krisen (oder beides) geraten, während andere einen Nutzen ziehen können und gestärkt aus dem Wandel hervorgehen. Bemerkenswert dabei ist, dass sich die Demographie des Nonprofit-Sektors grundsätzlich verändert, wie anschliessend an der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen dargestellt wird. Daraus leitet sich die Frage ab, welche Eigenschaften der organisatorischen Strukturen einen positiven Einfluss auf diesen Wandel haben.

² Purtschert, R. / von Schnurbein, G. / Bayard, C. (2006): Gehaltsstrukturen und Professionalisierung, in: *Verbands-Management*, Nr. 2/06, S. 6-19.

Tabelle 1: Veränderung in % der Arbeitsstätten- und Beschäftigtenzahlen 1995-2005

(Eigene Berechnung basierend auf Daten des Bundesamt für Statistik 1995-2005.)

Branche	Arbeitsstätten				Beschäftigte			
	Genossenschaft	Verein	Stiftung	Gesamt	Genossenschaft	Verein	Stiftung	Gesamt
Handel	-12.8%	-14.0%	-22.2%	-8.6%	-15.6%	-14.0%	15.0%	-4.4%
Beherbergungs- und Gaststätten	4.6%	-56.3%	2.1%	2.5%	-4.6%	-73.1%	6.7%	-5.1%
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-14.5%	-20.1%	0.0%	2.2%	129.2%	-8.6%	162.4%	-4.8%
Kreditinstitute und Versicherungen (ohne Sozialversicherung)	-30.0%	-76.8%	22.3%	5.0%	-32.3%	-63.8%	50.4%	5.1%
Wohnungswesen und Vermietung	-22.0%	-28.9%	18.2%	24.4%	132.2%	-24.3%	23.0%	39.7%
Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung	-80.0%	-49.3%	-86.7%	-12.8%	-92.3%	67.8%	-88.1%	18.3%
Bildung	-13.9%	-4.1%	25.9%	-5.8%	0.2%	22.2%	38.6%	18.9%
Gesundheits-, Veterinär-, und Sozialwesen	6.8%	-0.2%	27.7%	2.7%	6.4%	20.7%	44.9%	26.0%
Sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen	-19.0%	-7.7%	58.6%	-6.9%	20.8%	9.4%	115.7%	13.9%
Total Veränderung	-18.4%	-20.5%	26.3%	-0.1%	-4.9%	3.8%	45.9%	4.2%

Viele NPO, insbesondere Vereine und Stiftungen, werden rein ehrenamtlich geführt. In der amtlichen Statistik werden jedoch nur Arbeitsstätten (nicht Unternehmen!) mit einer Beschäftigung von mehr als 20 Arbeitsstunden pro Woche erfasst. Die nachfolgenden Daten und Aussagen beziehen sich deshalb auf grössere NPO, die in der Lage sind, hauptamtliche Mitarbeitende zu beschäftigen. In Tabelle 1 ist die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften von 1995 bis 2005 im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung (Gesamt) dargestellt. Die abgebildeten Branchen umfassen 98,3% der Beschäftigten im NPO-Sektor. Es wird deutlich, dass sich die Anzahl der Betriebe und der Beschäftigten bei den einzelnen Rechtsformen sehr unterschiedlich entwickelt haben. Während die Zahlen für Genossenschaften rückläufig sind und die für Vereine unter dem gesamtwirtschaftlichen Mittel bleiben, verzeichnen die Stiftungen ein deutliches Wachstum. Das Stiftungswachstum gleicht nicht nur die schwachen Entwicklungen der anderen beiden Rechtsformen aus, sondern sorgt dafür, dass der Nonprofit-Sektor auch gesamtwirtschaftlich eine Wachstumsbranche ist (+ 11,1% gegenüber + 4,2% total).

Die Betrachtung der einzelnen Branchen unterstützt diese Feststellung. So erleben die Stiftungen in allen Branchen

ein stärkeres Wachstum als die Vereine. Besonders deutlich wird dies im Gesundheits- und Sozialwesen, das gesamtwirtschaftlich eine der am stärksten wachsenden Branchen ist (+90'846 Beschäftigte seit 1995). Während als Verein organisierte NPO bei den Arbeitsstätten nahezu stagniert haben (-0,2%) und einen Beschäftigungszuwachs von 20,7% ausweisen, beläuft sich der Zuwachs bei den Stiftungen auf 27,7% bei den Arbeitsstätten und 44,9% bei den Beschäftigten, also mehr als doppelt so hoch.

In den letzten Jahren sind demnach deutlich mehr Stiftungen mit hauptamtlichen Beschäftigten entstanden als Vereine. Jedoch ist aus der Statistik nicht erkennbar, ob es sich dabei um neu gegründete Stiftungen, gewachsene bestehende Stiftungen oder Transformationen handelt. Unter Transformationen werden Fälle verstanden, wenn Organisationen ihre Rechtsform wechseln. Insbesondere diese letzte Möglichkeit verdeutlicht die Rolle der Stiftungen als wichtige Faktoren des Wandels im Nonprofit-Sektor. Unsere Beobachtungen zeigen, dass besonders häufig Vereine zu Stiftungen umgewandelt werden. Dabei handelt es sich um einen unwiderruflichen Akt, da die entgegengesetzte Richtung aufgrund der Ewigkeitsausrichtung der Stiftung nicht möglich ist.

Fallbeispiele aus der Praxis

Anhand der folgenden Fallbeispiele sollen unterschiedliche Gründe aufgeführt werden, die für die Umwandlung in eine Stiftung ausschlaggebend waren. Gleichzeitig wird deutlich, dass diese Transformationen unabhängig von der Grösse und dem Tätigkeitsbereich der Organisationen vorkommen.

Transformation wegen Unabhängigkeit:

Der Verein „ZEWO“ wurde bereits 1934 als eine Art Aufsichtsorgan für Spenden sammelnde Hilfswerke gegründet. Ein häufig in Medien und Öffentlichkeit kritizierter Schönheitsfehler war jedoch, dass viele der kontrollierten Hilfswerke gleichzeitig Mitglieder des Vereins „ZEWO“ waren und dadurch Einfluss auf die Kontrollkriterien und Finanzen der Organisation (Mitgliederbeiträge) nehmen konnten. 2001 wurde der Verein in eine Stiftung umgewandelt, wodurch die Zertifizierungsstelle die für ihre Arbeit notwendige Unabhängigkeit erlangte. Das Stiftungskapital wurde damals aus dem Vereinsvermögen und Zuschüssen der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft und der Kantone gebildet. Statt Mitgliederbeiträge zahlen die Hilfswerke heute Lizenzgebühren für das Gütesiegel.

Transformation wegen Governance:

Während beim Verein die Mitglieder den Vorstand entlasten, unterliegt eine Stiftung der staatlichen Aufsicht. Da heutzutage die Haftungsfrage und die Verantwortlichkeiten in Krisensituationen sehr schnell in den Vordergrund rücken, kann der Rückhalt einer staatlichen Aufsicht für die ehrenamtlichen Vertreter mehr Wirkung haben und Sicherheit bieten als das Placet der eigenen Mitglieder. So haben sich beispielsweise mit „Brot für alle“ und „Freunde der SOS Kinderdörfer“ zwei Hilfsorganisationen in den letzten Jahren (2004 bzw. 2006) in eine Stiftung umgewandelt, die reine Koordinations- und Finanzierungsaufgaben übernehmen und nicht selbst operativ tätig sind. In solchen Organisationen ist die Mitgliedschaft mehrheitlich ein Ausdruck ideeller Unterstützung und nicht aktiver Mitarbeit. Andererseits gewinnen die Organisationen eine schlankere Struktur und können besser auf die Erfordernisse einer Good Governance nach den geltenden Rechnungslegungsgrundsätzen FER 21 und dem Zewo-Gütesiegel eingehen. Dass eine Stiftung auch besser selbst als Governance-Akteur auftreten kann als ein Verein, zeigt das Beispiel des Vereins „Helvetia“, dem 700 000 Mitglieder der Krankenversicherung „Helsana“ angehörten. Um die Verantwortung als Aktionärin der „Helsana“ besser wahrnehmen zu können, wurde der Verein 2004 in die Stiftung „Helvetia Sana“ umgewandelt. Die Vereinsstrukturen wurden zunehmend als schwerfällig wahrgenommen.

Transformation zur Sicherung des Vermögens:

Seit fast 200 Jahren setzt sich die „Huelfsgesellschaft Winterthur“ für Bedürftige in Winterthur ein. Seit ihrer Gründung hat die Organisation bereits mehrere Transformationen erlebt, die letzte war schliesslich 2007 die Umwandlung vom Verein in eine Stiftung. Ein ausschlaggebender Grund waren Bedenken, dass aufgrund der dünnen Mitgliederbasis der Verein einer organisierten Übernahme zum Opfer fallen könnte. Durch die Umwandlung wird das Organisations-

vermögen auf Dauer gesichert. Zudem übte der Verein seine Tätigkeit schon zuvor ähnlich wie eine Stiftung durch Mittelvergaben aus und eine aktive Mitarbeit der Mitglieder war kaum umsetzbar. Der Nutzen einer Mitgliedschaft beschränkt sich fast ausschliesslich auf die ideelle Unterstützung des Vereins. Dementsprechend handelte der Vorstand weitgehend unabhängig und wurde auf der jährlichen Generalversammlung von einigen wenigen Mitgliedern bestätigt bzw. ergänzt. Die Umwandlung in eine Stiftung mit breit definiertem Stiftungszweck sichert das Vermögen ab und bietet trotzdem die Möglichkeit, in Zukunft leichte Korrekturen an der Ausrichtung der Organisation vorzunehmen.

Transformation für Zugang zu anderen Spendengruppen:

Die meisten NPO sind auf öffentliche Zuschüsse und private Spenden angewiesen. Die Mitgliederbeiträge der Vereine reichen oft nicht aus, um die Vereinsaktivitäten zu finanzieren und haben häufig symbolischen Charakter. Andererseits bieten die Vereine wegen der basisdemokratischen Strukturen für institutionelle Spender (Unternehmen, Stiftungen etc.) nicht genug Sicherheiten, da an jeder Generalversammlung eine Zieländerung herbeigeführt werden kann. Um also ein verlässlicher und attraktiver Partner für solche Grossspender zu sein, wird die Stiftung als Rechtsform gewählt, da hier der Stiftungsrat abschliessende Entscheidungen treffen kann. Der Verein „Kinderschutz Schweiz“ hat in diesem Jahr beschlossen, die Organisation mitunter aus diesem Grund in eine Stiftung umzuwandeln. Im Herbst 2008 sollen an einer ausserordentlichen Mitgliederversammlung erste Entscheidungsunterlagen vorgelegt werden, die auch darlegen sollen, wie die bisherigen Mitglieder in Zukunft in die Organisation eingebunden werden können. Der Zugang zu institutionellen Spenderkreisen beschäftigt aber nicht nur grosse nationale Organisationen, sondern auch regionale NPO mit spezifischen Aufgabenbereichen. Beim „Alters- und Pflegeheim Weinland“ in Marthalen werden ebenso Abklärungen darüber gemacht, ob der Zweckverband mehrerer Gemeinden nicht besser in eine Stiftung umgewandelt wird, um institutionelle Spender besser ansprechen zu können.

Analyse und Diskussion

Die Transformationsbeispiele verdeutlichen, dass Vereine in ihrer Entwicklung an Grenzen stossen, an denen die Umwandlung in eine Stiftung überlegenswert erscheint. Die ausschlaggebenden Faktoren dafür sind wesentliche Charaktereigenschaften der Rechtsform „Stiftung“. Im Gegensatz zum Verein bietet die Stiftung eine grosse Unabhängigkeit und Eigenständigkeit, da sie weder Mitglieder noch Eigentümer kennt. Ein Verein ist auf die Mitarbeit der Mitglieder angewiesen, um die Legitimität seiner Aktivitäten zu gewährleisten. Andererseits können Überengagement oder Meinungsverschiedenheiten zwischen Mitgliedern auch zu Pattsituationen und Stillstand führen.

Aufgrund des fehlenden föderalistischen Aufbaus können zudem Stiftungsstrukturen deutlich schlanker und damit effizienter gestaltet werden. Die Mitsprache oder Entscheidungsbefugnis wird auf ein oder zwei Gremien beschränkt,

die weniger nach Repräsentationskriterien als vielmehr nach Kompetenz besetzt werden können. Weiterhin lässt sich durch die (weitgehende) Unabänderbarkeit des Stiftungszwecks die Ausrichtung der Organisationen eindeutig und langfristig definieren. Die Umwandlung in eine Stiftung soll vielfach die Organisation vor Zeitgeist-Strömungen bewahren oder schlichtweg die Organisation davor beschützen, allzu schnell wieder zu verschwinden. Schliesslich bietet eine Stiftung andere Governance-Strukturen. Innerhalb der Organisation konzentrieren sich die Leistungsaufgaben auf wenige Organe, im Normalfall auf den Stiftungsrat und die Geschäftsführung. Dies vereinfacht die Entscheidungsprozesse und sorgt im besten Fall für eine gegenseitige Unterstützung aufgrund ausgeglichener Machtverhältnisse.³ An die Stelle der Vereinsmitglieder tritt bei der Stiftung eine staatliche Behörde als Aufsichtsinstanz. Auch damit ist eine höhere Kontinuität verbunden als durch die Laienprüfung der internen Revision oder Geschäftsprüfungskommission.

Die Umwandlung in eine Stiftung bietet daher insbesondere eine sichere Grundlage für die (von aussen wie von den Mitgliedern) geforderte Professionalisierung in grossen und in kleinen Organisationen. Die Unabhängigkeit von basisdemokratischen Strukturen ermöglicht eine höhere Flexibilität, beispielsweise bei der Zusammensetzung des Vorstandes, da Repräsentationskriterien weniger oder kaum noch Einfluss haben. Ebenso kann die Stiftung langfristiger planen, da nicht jährlich Rechenschaft an einer Generalversammlung abzugeben ist, sondern nur der Stiftungsrat/Vorstand von den langfristig gesetzten Zielen zu überzeugen ist. Schliesslich bieten Organisationsstrukturen im Rechtskleid der Stiftung bessere Durchgriffsmöglichkeiten. Bei Vereinen und Verbänden sind die regionalen Sektionen meist eine eigenständige Rechtsperson, die nicht zwingend an die Entscheidungen der zentralen oder nationalen Organisation gebunden ist, als Mitglied dort aber selbst Einfluss nehmen kann.⁴ Vom Logo bis zur Zielsetzung erschwert dies ein einheitliches Auftreten. Eine Stiftung kann keine regionalen Sektionen haben oder aufnehmen, weshalb eine Verbindung nur über Verträge gesichert werden kann. Dabei lassen sich entsprechend der Franchise-Systeme etwa im Detailhandel oder bei Fastfood-Restaurants klare Vorgaben, Rechte und Pflichten sowie Zuständigkeiten vertraglich festlegen. Sehr erfolgreich wird dieses Social Franchising von amerikanischen Hilfsorganisationen wie World Vision umgesetzt, die dadurch weltweit ein einheitliches Auftreten und Erscheinungsbild durchsetzen.

Jedoch ergeben sich aus der Wandlung der Rechtsform auch Nachteile. Zu allererst verliert die Organisation durch die Möglichkeit, Unterstützer und Gleichgesinnte durch eine Mitgliedschaft langfristig an die Organisation zu binden. Dass diese Bindung nicht zu unterschätzen ist zeigt die Tatsache, dass viele Stiftungen durch Gönnervereinigungen eine Vereinsmitgliedschaft imitieren, um

Spender und Freiwillige zu dauerhaften Engagements zu bewegen. Die Unabänderlichkeit, die bereits bei den Vorteilen genannt wurde, ist gleichzeitig auch ein zentraler Schwachpunkt der Stiftung. Ein Stiftungszweck kann nicht rückgängig gemacht werden oder abgewandelt werden. Deshalb verliert ein Verein, der zur Stiftung wird, jegliche Möglichkeit, später weitere Umwandlungen der Rechtsform vorzunehmen. Zuletzt haben sich in der Schweiz viele NPO mit ähnlichen Zwecken fusioniert, um besser auf die neuen Herausforderungen der Gesellschaft reagieren zu können. Auch wenn die Prozesse in Vereinen oft langwierig und konfliktreich verlaufen, sind sie doch leichter durchzuführen als bei Stiftungen. Stiftungen können nur mit Stiftungen fusionieren, die einen ähnlichen Stiftungszweck haben und sofern es die Stiftungsaufsicht genehmigt.⁵ Im Gegensatz zum Verein verliert die Organisation als Stiftung dadurch ein gewisses Mass an Selbstbestimmung. Mehr oder weniger gilt die Feststellung, dass Stiftungen für die Zukunft auf sich selbst angewiesen sind.

Schlussbemerkung

Die statistische Entwicklung zeigt jedoch, dass die besonderen Charaktereigenschaften von Stiftungen aktuell die richtige Antwort auf die Bedürfnisse der NPO sind, und sich die Stiftungen deshalb deutlich positiver entwickeln als andere Nonprofit-Rechtsformen. Ein Ende dieses Booms ist vorerst nicht in Sicht. Dafür werden anstehende Erbschaften, Mitgliederschwund bei Vereinen sowie immer neue Haftungsbestimmungen für die verschiedenen Rechtsformen sorgen. Aus den Fallbeispielen in diesem Beitrag lassen sich mehrere wissenschaftliche Fragestellungen formulieren, die einer vertieften Analyse bedürfen, und einmal mehr verdeutlichen, dass die Stiftungen ein interdisziplinäres Forschungsthema sind.

Weitgehend ausgeklammert wurden in diesem Beitrag die juristischen Herausforderungen, die eine Transformation der Rechtsform mit sich bringt. Dabei gilt es insbesondere die Einbindung der früheren Vereinsmitglieder in die neuen Strukturen zu klären. Ebenso entstehen bei nationalen Organisationen neue Situationen im Verhältnis der Zentrale zu den Regionaleinheiten.

Aus sozioökonomischer Sicht sollte untersucht werden, ob sich nach der Transformation ein Wandel im Verhältnis zwischen ehemaligen Mitgliedern und der NPO feststellen lässt. Spenden die Mitglieder weniger oder mehr als ihren früheren Mitgliederbeitrag? Hat sich die Bereitschaft verändert, sich aktiv zu beteiligen? Auch stellt sich die Frage, ob die NPO in Stiftungsform die gleiche Fähigkeit zur Bildung von sozialem Kapital erarbeiten wie als Verein. Einen interessanten Beitrag zur Analyse organisatorischer Veränderungsprozesse würde auch eine Studie leisten, die einen Transformationsprozess im Zeitablauf begleitet.

Schliesslich gilt es aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu erörtern, ob nach der Transformation auch die gewünschten Effekte eingetreten sind und die Organisation wirklich effektiver und effizienter geworden ist.

³ Hofstetter, K./Sprecher, Th. (Hrsg.) (2005): Swiss Foundation Code, Basel: Helbing und Lichtenhahn.

⁴ von Schnurbein, G. (2008): Nonprofit Governance in Verbänden, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

⁵ Jakob, D. (2008): Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2007, Bern: Stämpfli.