



Der Schweizer Stiftungssektor im Überblick

DATEN, TÄTIGKEITEN UND RECHT 2009

Georg von Schnurbein
CEPS
Centre for Philanthropy Studies/
Centrum für Philanthropie und Stiftungswesen
Universität Basel

Der Schweizer Stiftungssektor im Überblick – Daten, Tätigkeiten und Recht

Aktualisierte Fassung für 2009

Georg von Schnurbein

Das Centre for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel wurde initiiert von Swiss-Foundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen, und anschubfinanziert von folgenden Organisationen: AVINA STIFTUNG, Christoph Merian Stiftung, ERNST GÖHNER STIFTUNG, GEBERT RÜF STIFTUNG, Gesellschaft für das Gute und Gemeinnützige GGG Basel und Sophie und Karl Binding Stiftung.

Impressum: Prof. Dr. Georg von Schnurbein
CEPS – Centre for Philanthropy Studies / Centrum für
Philanthropie und Stiftungswesen
Universität Basel
Rheinsprung 9
4051 Basel

© Centre for Philanthropy Studies 2009. Alle Rechte vorbehalten. Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Autors ist unzulässig.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Entwicklung des Stiftungsgedankens.....	3
2.1 Historische Entwicklung.....	3
2.2 Entwicklung seit 1990.....	5
Rechtliche Grundlagen	7
3.1 Die Stiftungsgründung	7
3.2 Handlungsfähigkeit der Stiftung nach Gesetz und Soft Law.....	9
3.3 Stiftungen im Steuerrecht.....	11
3.4 Revisionspflicht von Stiftungen.....	13
3.5 Die Stiftungsaufsicht.....	15
Eine Typologie von Stiftungen	17
4.1 Stiftungstypen	17
4.2 Gemeinnützige Stiftungsarten.....	20
4.3 Autonomiestatus.....	22
4.4 Zweckerfüllung	22
4.5 Mittelherkunft	23
4.6 Lebensdauer	25
Stand der statistischen Erfassung	26
5.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung.....	27
5.2 Fiskalische Relevanz	32
5.3 Gesellschaftliche Relevanz.....	33
5.4 Politische Relevanz	36
5.5 Zusammenfassung	37
Entwicklungen und Trends im Stiftungsmanagement	38
6.1 Venture Philanthropy.....	38
6.2 Vermögensmanagement.....	40
6.3 Gehälter und Honorierungen in Stiftungen	42
Zusammenfassung und Ausblick	45
Literaturverzeichnis	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Voraussetzungen für eine Steuerbefreiung.....	11
Abbildung 2: Abzugsfähigkeit von Spenden (per 01.01.2009, Quelle: NonproCons).....	12
Abbildung 3: Inhalte der ordentlichen und eingeschränkten Revision	14
Abbildung 4: Stiftungstypologie.....	18
Abbildung 5: Anzahl der registrierten Stiftungen (Stand 31.12.2008)	28
Abbildung 6: Anzahl der Stiftungen (ohne PVS)	29
Abbildung 7: Entwicklung der Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht 1995-2008.....	30
Abbildung 8: Entwicklung der Stiftungen 1911-2008	30
Abbildung 9: Beschäftigtenentwicklung allgemein und im Stiftungssektor	31
Abbildung 10: Stiftungen nach ihrer primären Tätigkeit	34
Abbildung 11: Unterscheidung nach Stiftertyp.....	34
Abbildung 12: Klassifizierung des Stiftungszwecks in Prozent.....	36
Abbildung 13: Unterschiede zwischen Stiftung und Venture Philanthropy Fonds.....	39
Abbildung 14: Durchschnittliche Jahresgesamtbezüge für Führungskräfte in NPO	43

Einleitung

Wie in anderen Ländern auch erlebt der Schweizer Stiftungssektor seit einigen Jahren ein deutliches Wachstum – nicht nur grössenmässig, sondern auch in seiner Wahrnehmung. Gründe für diesen Stiftungsboom sind auch ausserhalb des Stiftungssektors zu suchen, wo mehrere Faktoren zusammengefallen sind.

Zunächst gibt es ohne Stifterinnen und Stifter keine Stiftungen. Aktuell steht eine geburtenstarke Generation vor dem Eintritt ins Rentenalter, die ihr Arbeitsleben in einer stabilen und höchst produktiven Epoche verbracht hat. Die Zeit seit dem zweiten Weltkrieg gilt als eine der längsten Friedensperioden Europas, in der sich umfangreiche, frei verfügbare Privatvermögen bilden konnten. Alleine in der Schweiz rechnet man damit, dass innerhalb der nächsten Jahre 900 Mio. CHF vererbt werden. Ohne Zweifel wird ein Anteil dieses Betrages in Stiftungen angelegt werden, um einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. Denn in den letzten Jahren ist die Erkenntnis gewachsen, dass die staatlichen Wohlfahrtssysteme, die in Zeiten scheinbar unbegrenzten Wachstums und einer positiven Bevölkerungsentwicklung entwickelt wurden, die soziale Verantwortung nicht mehr alleine tragen können.

Ein weiterer Grund für die vielen Stiftungsgründungen ist die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft. Während früher die Verwirklichung des eigenen gemeinnützigen Handelns in einer Gruppe gesucht wurde oder in Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten Initiativen und Vereine gegründet wurden, kann bei Stiftungen die Stifterin oder der Stifter selbst entscheiden, in welchem Ausmass sie oder er selbst in Erscheinung treten wollen. Die Spanne reicht dabei von der Benennung der Stiftung nach der eigenen Person bis hin zum völlig anonymen Stifter, der nicht einmal im Stiftungsrat vertreten ist. Ein letzter Grund ist eine attraktivere rechtliche Grundlage, nachdem in der Schweiz wie auch in einigen anderen Ländern das Stiftungsrecht revidiert worden ist (z.B. in Deutschland, Österreich, Italien, Belgien).

Begünstigt durch das enorme Wachstum ist auch das Interesse an Stiftungen gestiegen. Es wird häufiger über Stiftungen berichtet, Stiftungen treten aktiver in der Öffentlichkeit auf und auch die Wissenschaft beginnt, sich stärker mit diesen Organisationen auseinanderzusetzen. Bis vor wenigen Jahren waren Stiftungen vorwiegend ein Thema der Rechtswissenschaften. Inzwischen aber werden Stiftungen auch in anderen Forschungsdisziplinen, z.B. Wirtschaftswissenschaften, Sozialwissenschaften und Politologie, als Untersuchungsobjekt wahrgenommen und analysiert. Dies geschieht auch aus einer Neuentdeckung der Zivilgesellschaft und der bürgerschaftlichen Verantwortung heraus, die als ein Lösungsweg für die gesellschaftliche Entwicklung verstanden wird.

In der Schweiz hat sich der Stiftungssektor in den vergangenen Jahren deutlich weiterentwickelt. Dabei sind die unternommenen Anstrengungen mit der Zielsetzung einer weitgehenden Selbstregulierung und der damit verbundenen Bewahrung der Liberalität des Stiftungssektors verbunden.

So haben Stiftungen an verschiedenen Universitäten Forschungsprojekte zum Stiftungswesen finanziert, die der Aufarbeitung der gesellschaftlichen Bedeutung und dem Stiftungsmanagement galten. In verschiedenen Publikationsreihen sorgen Stiftungen und Stiftungsverbände für eine Verbreitung der Forschungsergebnisse und legen damit die Grundlage für ein besseres Verständnis in der Öffentlichkeit. Ausserdem wurden Grundsätze für Good Governance in verschiedenen Stiftungstypen erarbeitet.

Diese Bemühungen dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich dabei um eine kleine Minderheit der Stiftungen handelt, die sich aktiv dafür einsetzen, ein Branchenbewusstsein für den Stiftungssektor zu entwickeln und die wissenschaftliche Aufarbeitung des Stiftungssektors zu fördern. Die Mehrheit der Stiftungen steht diesen Entwicklungen wenn nicht kritisch, dann zumindest neutral gegenüber.

Andererseits bestehen in der Gesellschaft häufig überzogene Vorstellungen und Erwartungen, was Stiftungen leisten können. In Unkenntnis der wahren Grösse des Stiftungssektors wird von diesen Organisationen ein bedeutender Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung erwartet.

In dieser Publikation sollen die aktuellen Erkenntnisse zu Schweizer Stiftungswesen zusammengefasst und damit verfügbar gemacht werden. Dabei geht es nicht nur um eine zahlenmässige Aufarbeitung, sondern auch um die Abbildung inhaltlicher und funktionaler Zusammenhänge im Stiftungssektor und darüber hinaus. Die Studie basiert dabei zu weiten Teilen auf bereits bestehenden Publikationen, die in den vergangenen Jahren laufend aktualisiert wurden.¹ Ein besonderer Dank gilt Herrn Steffen Bethmann für die Unterstützung bei der Aktualisierung der Zahlen und Fakten auf den Stand von 2009.

¹ Vgl. von Schnurbein (2003); Purtschert et al. (2003), Purtschert/ von Schnurbein (2006); Purtschert et al. (2007).

Entwicklung des Stiftungsgedankens

Die Idee der Stiftungen ist keine Erfindung der Neuzeit, sondern sie ist bereits in den Hochkulturen Mesopotamiens entstanden. Jedoch haben sich das Verständnis und der Anwendungsbereich von Stiftungen im Lauf der Jahrhunderte stetig verändert und gewandelt. Das heute massgebliche Bild der Stiftung als reichem Wohltäter der Gesellschaft ist erst Anfang des 20. Jahrhunderts in Amerika durch grosse Stifter wie John D. Rockefeller (1839-1937) und Andrew Carnegie (1835-1919) entstanden. In diesem Kapitel soll die Entwicklung des Stiftungsgedankens nachgezeichnet werden und damit verbunden die Geschichte des Schweizer Stiftungssektors aufgearbeitet werden.

2.1 Historische Entwicklung

Stiftungen gehören zu den ältesten heute noch existierenden Organisationsformen. Bereits in den frühen Hochkulturen und der Antike kannte man den Stiftungsgedanken.² In Europa war vor allem die Kirche ein Wegbereiter des Stiftungsgedankens. Die ältesten bekannten und teilweise noch existierenden Stiftungen sind daher auch Stiftungen mit kirchlichem Bezug. Darunter fallen Kirchenstiftungen als Eigentümerin und zur Unterhaltung von Kirchenbauten, Pfründestiftungen zur Finanzierung einer Pfarrerstelle oder kirchliche Stiftungen mit sozialen und karitativen Aufgaben, z.B. Spitäler, Armenhäuser und Waisenhäuser.³

Auch in der Schweiz haben Stiftungen eine lange und bedeutende Tradition. Als Beispiele früher Stiftungen lassen sich zwei, im *Repertorio di Giurisprudenza patria* 1924 erwähnte Pfründestiftungen der Jahre 1360 und 1367 nennen. Gutzwiller nennt zwei kirchliche Stiftungen aus den Jahren 1444 und 1644, die in Muttenz bzw. Solothurn gegründet wurden.⁴

Neben kirchlichen Wohltätigkeitseinrichtungen entstanden im Mittelalter auch die ersten karitativen Stiftungen weltlichen Rechts, auf welche die heutigen gemeinnützigen Stiftungen zurückgehen.⁵ Aus der wohl berühmtesten Stiftung dieser Zeit ist das Insepspital in Bern hervorgegangen, eines der bedeutendsten Spitäler der Schweiz und bis heute eine Stiftung. Im Jahr 1354 begründete Anna Seiler mit ihrer letztwilligen Verfügung ein Spital für 13 „bettlägerige dürftige Personen“⁶. Andere Beispiele mittelalterlicher Stiftungen sind das auf eine Stiftung des Herzogs von Zähringen um 1200 zurückgehende alte Spital in Zürich

² Vgl. Strachwitz (1994), S. 9.

³ Vgl. Riemer (1981), Systematischer Teil (ST) Notation (N) 556.

⁴ Vgl. Gutzwiller (1967), S. 578f.

⁵ Vgl. Riemer (1981), ST N 557.

⁶ Insepspital (2002), S. 4.

oder die schon 1180 errichtete Stiftung „zugunsten armer Leute, insbesondere bedürftiger und kranker Fremder und Reisender, in Münchenbuchsee (Johanniterhaus)“.⁷

Als letzte der drei Hauptformen treten Familienstiftungen erst im ausgehenden Mittelalter auf. Einen grösseren Aufschwung erleben diese im 17. Jahrhundert, in dem viele der bernerischen Familienkisten und zürcherischen Familienfonds gegründet werden. Neben die religiösen Zwecke trat damit auch die Absicht, die soziale Absicherung von Familienangehörigen zu gewährleisten. Die Beweggründe für eine Stiftung bezogen sich im Mittelalter demnach vorwiegend auf das unmittelbare Umfeld des Stifters. Die Stiftungsgründung war mehrheitlich Teil des Testaments und kein Handlungsakt zu Lebzeiten.

Aus rechtlicher Sicht steht am Anfang der Entwicklung der neueren Geschichte die Kodifizierung des Stiftungsrechts 1835 in Zürich, dem ältesten, bekannten deutschsprachigen Stiftungsrecht.⁸ Die einzelnen Kantone hatten jeweils eigene Gesetze und Regelungen. Eine besondere Auffassung des Stiftungsrechts findet man in Genf, wo gemäss Art. 139 und 142 der Genfer Verfassung von 1847 eine «fondation d'utilité ou de bienfaisance» nur mit Zustimmung des Grossen Rates und nur auf beschränkte Dauer errichtet werden konnte.⁹ Hieran lässt sich eine Skepsis gegenüber privaten Stiftungen erkennen, die so auch in Frankreich lange Zeit vorherrschte und erst in jüngeren Jahren aufgehoben wurde, weshalb der französische Stiftungssektor beinahe inexistent ist. Die Harmonisierung der kantonalen Stiftungsrechte ist bis heute noch nicht abgeschlossen, worauf an späterer Stelle bei den Steuerabzügen noch eingegangen wird.

Die verfassungsrechtliche Grundlage für eine bundesweite Vereinheitlichung wurde erst mit dem Inkrafttreten von Art. 64 Abs. 2 BV im Jahr 1898 ermöglicht.¹⁰ 1907 wurde das heute gültige Stiftungsrecht als Teil des ZGB formuliert und 1911 verabschiedet. Dieses liberale Stiftungsrecht ermöglicht den Stiftern eine grosse Gestaltungsfreiheit und ist – abgesehen von den Bestimmungen zu den Personalvorsorgestiftungen – bis zur Stiftungsrechtsrevision von 2006 unverändert geblieben.

Das Stiftungswesen im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert wurde vor allem durch die amerikanischen Philanthropen wie Rockefeller oder Carnegie beeinflusst, die ihre philanthropischen Aktivitäten nicht mehr auf ihr näheres Umfeld bezogen, sondern in den Dienst der gesamten Gesellschaft stellten.¹¹ So fusst das heutige Schulsystem der USA nach wie vor auf den Grundlagen, die von der Carnegie Foundation erarbeitet wurden. In Deutschland ist vor allem Robert Bosch (1861-1946) als Philanthrop bekannt geworden. Bereits zu Lebzeiten spendete Bosch grosszügige Summen für Hochschulen und Krankenhäuser oder zur Armutsbekämpfung. In seinem Testament legte er schliesslich fest, dass der

⁷ Riemer (1981), ST N 559.

⁸ Vgl. Riemer (2001), S. 512.

⁹ Vgl. Riemer (1981), ST N 564.

¹⁰ Vgl. Riemer (1981), ST N 565.

¹¹ In seinem Buch „The Gospel of Wealth“ (1889) schreibt Andrew Carnegie: "The man who dies thus rich dies disgraced."

ENTWICKLUNG DES STIFTUNGSGEDANKENS

Grossteil seines Firmenbesitzes für gemeinnützige Zwecke eingesetzt wird. Die Robert Bosch Stiftung hält heute 92% des Stammkapitals der Robert Bosch GmbH und gehört mit einem Stiftungsvermögen von 5,2 Mrd. EUR und jährlichen Ausschüttungen von ca. 58 Mio. EUR zu den grössten Stiftungen Europas.

Die Beispiele von Rockefeller, Carnegie und Robert Bosch zeigen, dass einer Stiftung ein gewisses Mass an Wohlstand und Sicherheit vorausgehen muss, denn die Gründung setzt die Existenz von (überflüssigem) Vermögen voraus. Insofern ist die Stiftung ein Produkt der Wohlstandsgesellschaft.

Dieser Zusammenhang erklärt auch, weshalb der Stiftungssektor der Schweiz erst spät an Bedeutung gewonnen hat. Seit 1950 ist die Zahl der „klassischen“ Stiftungen, begünstigt durch die politische und wirtschaftliche Stabilität und Kontinuität, stetig gestiegen. Nicht zuletzt deshalb gründen auch viele Ausländer eine Stiftung in der Schweiz.¹²

Wie in anderen europäischen Ländern auch, tritt der Schweizer Staat als Stifter auf, um einzelne Aufgabenbereiche spezifisch zu fördern. Bekannteste Beispiele dafür sind die Kulturstiftung Pro Helvetia und der Schweizerische Nationalfonds (SNF), der jährlich über 500 Mio. CHF für wissenschaftliche Forschung zur Verfügung stellt.

Insgesamt zeigt die historische Entwicklung des Stiftungsgedankens in der Schweiz deutliche Parallelen zu den Nachbarländern auf, mit entsprechend unterschiedlichen Entwicklungen in der Deutschschweiz und der Romandie. Aufgrund der politischen Stabilität der letzten 150 Jahre aber hat sich in der Schweiz ein liberales Staatsverständnis bewahrt, das das Stiftungswesen begünstigt hat und insbesondere mit der Entwicklung des Finanzplatzes zu einer erhöhten Stiftungstätigkeit von Ausländern geführt hat.

2.2 Entwicklung seit 1990

Die tiefgreifende Veränderung der politischen Landkarte Europas 1989/1990 hatte auch indirekt Folgen für das Schweizer Stiftungswesen. Mit den offenen Grenzen nach Osteuropa entstand ein neuer Förderbereich und nicht wenige Stiftungen engagieren sich seither in diesen Ländern.¹³ Drei unterschiedliche Faktoren führten in den vergangenen Jahren zu einer stärkeren Wahrnehmung des Stiftungswesens in der Schweiz.

Zunächst setzte um 1995 in der Schweiz das bis heute andauernde starke Stiftungswachstum ein. Insbesondere entstanden in diesen Jahren einige sehr vermögende Förderstiftungen von bekannten Industriellen und Unternehmern, deren Gründung von den Medien berichtet und kommentiert wurde.

Weiterhin war seit 1993 eine Revision des Stiftungsrechts in der Diskussion. Während der Vorschlag für eine Totalrevision in den 1990er Jahren keine Anerkennung fand,

¹² Vgl. Riemer (2001b), S. 512.

¹³ Z.B. Volkart Stiftung mit Kulturstipendien, Gebert Rüt Stiftung mit dem Swiss Baltic Net, Jacobs Foundation in Bereich der Jugendförderung.

wurde die Initiative für eine Teilrevision von Ständerrat Fritz Schiesser 2001 positiv aufgenommen und führte schliesslich zur Revision zum 1. Januar 2006. Das revidierte Recht wird im nachfolgenden Kapitel besprochen werden.

Rechtliche Grundlagen

Bei kaum einer anderen Rechtsform spielt die Gründung und damit die rechtliche Verankerung eine vergleichbar wichtige Rolle wie bei der Stiftung. Gleichzeitig sind die rechtlichen Grundlagen für Stiftungen ähnlich gering gehalten wie beim Verein. Es ist daher wenig verwunderlich, dass rechtliche Aspekte in der Stiftungsführung eine zentrale Bedeutung haben und auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Stiftungen vornehmlich juristisch geprägt ist. Im schweizerischen Recht wird zwischen Körperschaften und Anstalten unterschieden. Die Stiftungen zählen zu der letzten Gruppe, woraus sich sechs rechtliche Beschränkungen ableiten lassen:¹⁴

- Keine Eigentümer (die Stiftung gehört sich selbst),
- Keine Mitglieder (die Stiftung ruht in sich selbst),
- Fehlen eines Rechtes zur Aufhebung der Stiftung,
- Fehlen eines Rechtes zur Abänderung oder Ergänzung der Stiftungsurkunde,
- Fehlen eines Rechtes zur Entziehung oder Gefährdung von Stiftungsvermögen sowie
- Fehlen eines Rechtes zur faktischen Abweichung vom Stiftungswillen.

In den letzten Jahren treffen auf Stiftungen immer häufiger auch Gesetze ausserhalb des Stiftungsrechts zu, da in der Gesetzgebung ein genereller Paradigmenwechsel von der Berücksichtigung der Rechtsform zur Berücksichtigung der Organisationsgrösse stattgefunden hat. In diesem Kapitel soll auf einige wenige gesetzliche Vorschriften und ihre praktische Umsetzung eingegangen werden. Zunächst werden nun einzelne Punkte betrachtet, die im Hinblick auf das Stiftungsmanagement von Interesse sind. Es handelt sich neben einer Abgrenzung der Stiftungen vor allem um Fragen der Führung und Handlungsfähigkeit wie auch der steuerlichen Behandlung. Aus den bereits genannten Grundsätzen wird ersichtlich, dass Stiftungen nicht nur gemeinnützigen Zwecken vorenthalten sind, was später unter dem Gesichtspunkt der Besteuerung nochmals zu beachten ist. Ansonsten wird auf die bestehende Literatur verwiesen.¹⁵

3.1 Die Stiftungsgründung

Das heute gültige Stiftungsrecht (Art. 80-89^{bis} ZGB) der Schweiz trat 1911 in Kraft und wurde zum 1. Januar 2006 revidiert. Die wenigen Rechtsnormen bieten seit jeher Spielraum für Interpretationen und haben wesentlich zur Vielfalt der Stiftungslandschaft beigetragen. Dies wird allein dadurch deutlich, dass keine Definition der Stiftung besteht. Das Stiftungsrecht legt in Art. 80 ZGB die Voraussetzungen für die Einrichtung einer Stiftung fest, ohne jedoch die Stiftung selbst eindeutig zu beschreiben.

¹⁴ Vgl. Sprecher/ von Salis-Lütolf (1999), S. 38.

¹⁵ Literatur zu rechtlichen Fragen: Jakob (2008); Riemer (1981)/ (2001); Schmid (1997); Sprecher/ von Salis-Lütolf (1999).

Zur Einrichtung einer Stiftung bedarf es der Widmung eines Vermögens für einen besonderen Zweck.

Auf dieser Rechtsgrundlage können drei unumgängliche Willensäusserungen festgehalten werden, wobei es sich um das Vermögen, den Zweck sowie die Widmung handelt.¹⁶

a) Vermögen

Das Vermögen stellt die materielle Grundlage einer Stiftung dar und ist somit *conditio sine qua non* für die Existenz einer Stiftung. In das Stiftungsvermögen können neben materiellen auch immaterielle Werte eingebracht werden, immer unter der Prämisse der Übertragbarkeit. Ausser den geläufigen Einlagen wie Kapital, Immobilien, Kunstgegenständen und anderen wertvollen Objekten kann das Stiftungsvermögen auch aus Rechten und Forderungen, z.B. Patenten bestehen.¹⁷ Im Stiftungsrecht gibt es keine untere Grenze für das Stiftungsvermögen. Jedoch haben sich in der Praxis Minimalbeträge etabliert, insbesondere seit die Stiftung vermehrt auch als Rechtsform für Spenden sammelnde Organisationen gewählt wird. So setzt die Eidgenössische Stiftungsaufsicht ein Stiftungsvermögen von mindestens 50'000 CHF bei der Gründung voraus. Spätere Aufstockungen und Zustiftungen sind ohne weiteres möglich. Grundsätzlich sollte das Stiftungsvermögen eine Tätigkeit erlauben, die die Umsetzung des gewählten Zwecks gewährleistet.

b) Zweck

Mit dem Zweck werden die Aufgabe und das Ziel der Stiftung bestimmt, womit gleichzeitig, implizit oder explizit, der Destinatärkreis festgelegt wird. Die Stiftungsfreiheit leitet sich ab als Folge der *Privatautonomie*, einem Grundgedanken des schweizerischen Privatrechts, d.h. der Stifter kann eine Stiftung nach seinem freien Willen gestalten.¹⁸ Grenzen dieser Stiftungsfreiheit sind *Widerrechtlichkeit* und *Unsittlichkeit*¹⁹; aber auch der Präzisionsgrad spielt eine entscheidende Rolle. Ermöglicht der Stiftungszweck durch eine zu allgemeine Formulierung (z.B. „Förderung gemeinnütziger Aufgaben“) eine zu grosse Möglichkeit, ihn nach eigenen Vorstellungen zu verändern, kann die Aufsichtsbehörde die Gründung untersagen.²⁰

Nach Art. 86 a ist es dem Stifter erlaubt, einen Zweckänderungsvorbehalt in der Stiftungsurkunde zu vermerken. In der Folge kann der Stifter frühestens nach zehn Jahren den Stiftungszweck ändern. Voraussetzung ist, dass der neue Stiftungszweck ebenfalls gemeinnützig ist. Ausserdem ist zu beachten, dass dieses Recht nur vom Stifter selbst oder aufgrund einer testamentarischen Verfügung ausgeführt werden kann und nicht vererbbar ist.

¹⁶ Vgl. Steinert (2000), S. 11.

¹⁷ Vgl. Steinert (2000), S. 13.

¹⁸ Vgl. Riemer (1981), ST N 55.

¹⁹ Vgl. Sprecher/ von Salis-Lütolf (1999), S. 69.

²⁰ Neuhoff/ Pavel (1971), S. 64.

c) Widmung

Zuletzt stellt die Widmung die Verbindung zwischen Vermögen und Zweck dar. Sie beinhaltet den Willen des Stifters, sich eines bestimmten Vermögens zugunsten der Stiftung zu entäussern.

Neben der Verankerung des Stifterwillens in der Stiftungsurkunde durch Vermögen, Zweck und Widmung bedarf es für eine Stiftungsgründung in materieller Hinsicht noch eines Namens und der Organisation der Stiftung und in aller Regel auch des Stiftungssitzes (Art. 56 ZGB). In formeller Hinsicht geht der Errichtung ein notarieller Akt oder ein Testament voraus.²¹ Ist eine Stiftung gegründet, wird sie als ein „personifiziertes Zweckvermögen“²² verstanden, dessen Stiftungsurkunde, Existenz oder Vermögen weder durch den Stifter, die Stiftungsorgane noch die Destinatäre verändert werden darf. Ausnahme dieser Regelung ist der bereits angesprochene Zweckänderungsvorbehalt des Stifters.

3.2 Handlungsfähigkeit der Stiftung nach Gesetz und Soft Law

Um nach dem Gesetz die Handlungsfähigkeit einer Stiftung sicherzustellen, bedarf es lediglich der Einsetzung und Gestaltung eines Organs, das in der Stiftungsurkunde festgehalten sein muss (in aller Regel spricht man vom Stiftungsrat).²³ Dieses Stiftungsorgan hat grundsätzlich kein Willensbildungsrecht, sondern dient der Erfüllung des Stiftungswillens. Es ist ausschliesslich mit Verwaltungsaufgaben sowie der Geschäftsführung beauftragt. Hinzu kommt die Benennung einer Revisionsstelle, worauf später noch eingegangen wird.

In der praktischen Umsetzung bedeutet dies, dass ein Stifter entsprechend seinem freien Willen ein oder mehrere Organe mit einer oder mehreren Personen einrichten kann. Bei grösseren Stiftungen ist es oft der Fall, dass es ein Verwaltungsorgan (Geschäftsführung) – bestehend aus Hauptamtlichen – und ein Vertretungsorgan (Stiftungsrat) – bestehend aus Ehrenamtlichen – gibt. Der ehrenamtliche Stiftungsrat trägt die letztendliche Verantwortung für die Stiftungsarbeit, d. h. die Mitglieder haben²⁴

- die Pflicht zur Beachtung der Gesetze und Rechtsordnungen,
- die Pflicht zur Beachtung der Stiftungsstatuten,
- die Pflicht zur Sorgfalt im Rahmen ihres Ermessensspielraumes.

²¹ Vgl. Riemer (2001b), S. 513.

²² Sprecher/ von Salis-Lütolf (1999), S. 37.

²³ Vgl. Art. 83 Abs. 1 ZGB.

²⁴ Vgl. Lanter (1984), S. 79ff.

Zudem ergeben sich aus den Stiftungsstatuten sowie weiteren rechtlichen Vorschriften weitere Pflichten betreffend der Vermögenslage:²⁵

- Stiftungsleistungen müssen ihrem Zweck entsprechend an die Destinatäre erbracht,
- Forderungen der Stiftung müssen geltend gemacht und
- das Stiftungsvermögen muss „solide“ angelegt werden.

In der heutigen Rechtspraxis werden diese Beschränkungen weitgehend liberal ausgelegt und angewandt. Im Gegensatz zur deutschen Rechtsprechung ist der Substanzerhalt des Stiftungsvermögens nicht explizit vorgegeben, jedoch in vielen Fällen in der Stiftungsurkunde festgeschrieben. Trotzdem bietet sich die Möglichkeit, Verbrauchstiftungen einzurichten, deren gesamtes Vermögen in einem bestimmten Zeitraum für den Stiftungszweck vollkommen aufgewendet wird und die Stiftung anschliessend liquidiert wird.

Da die rechtlichen Ausführungen zur Handlungsfähigkeit von Stiftungen viel Ermessensspielraum bieten, wurden in den letzten Jahren im Zuge der generellen Debatte von Aufsicht und Steuerung in Organisationen (Corporate und Nonprofit Governance) zusätzliche Empfehlungen für die Führungsorgane erarbeitet. Für Förderstiftungen sind diese im Swiss Foundation Code und für operative Stiftungen im Swiss NPO-Code zusammengefasst.

Swiss Foundation Code (SFC)

Der SFC basiert auf den drei Grundsätzen Wirksamkeit, Transparenz und Checks and Balances. Die erste Fassung des SFC im Jahr 2005 bestand aus 23 Empfehlungen zu Aufsicht und Steuerung von Förderstiftungen. In der überarbeiteten Fassung von 2008 umfasst der Kodex nun 26 Empfehlungen zu Gründung, Führung, Fördermanagement und Finanzmanagement in Förderstiftungen. Die einzelnen Empfehlungen sind kommentiert und sollen Gestaltungsgrundlage für ein aktives Stiftungsmanagement sein.

Swiss NPO-Code (SNC)

Der SNC wurde nicht explizit für Stiftungen erarbeitet, sondern für grosse spendenbasierte Hilfswerke, von denen einige als Stiftungen konstituiert sind. Inhaltlich ist der SNC mit den Richtlinien des ZEWO-Gütesiegels und FER 21 verknüpft, die in diesem Bereich bereits zur Gewährleistung von Qualität und Transparenz existieren. Der SNC wurde 2006 vorgestellt und orientiert sich am Swiss Code of Best Practice der Privatwirtschaft. Der SNC hat für unterzeichnende Hilfswerke einen verpflichtenden Charakter („comply or explain“), d.h. es ist offenzulegen, weshalb einzelne Richtlinien nicht eingehalten werden. In der Praxis hat die Umsetzung erst begonnen und in den Jahresberichten 2008 haben erste Hilfswerke (z.B. Krebsliga Schweiz, Samariterbund) auf den SNC hingewiesen.

²⁵ Vgl. Lanter (1984), S. 82ff.

3.3 Stiftungen im Steuerrecht

Stiftungen und Vereine geniessen eine Steuerbefreiung, sofern ihr Zweck als gemeinnützig anerkannt wird. Das Steuerrecht versteht unter Gemeinnützigkeit: „Nur jene Tätigkeit wird als gemeinnützig angesehen, welche einerseits im *Allgemeininteresse* liegt und andererseits *uneigennützig* erbracht wird.“²⁶ Daneben werden noch weitere Kriterien für die Beurteilung der Steuerbefreiung herangezogen, die in Abbildung 1 abgebildet sind. Um eine Steuerbefreiung zu erlangen, muss eine Stiftungen ihre Gemeinnützigkeit nachweisen.

Gemeinnützigkeit:	Weitere Voraussetzungen:
Uneigennützigkeit Allgemeininteresse	Tatsächliche Ausübung Dauernde gemeinnützige Bindung Bedeutung der Ausschliesslichkeit

Abbildung 1: Voraussetzungen für eine Steuerbefreiung²⁷

Massgeblich für die Steuerbefreiung ist die kantonale und eidgenössische Steuergesetzgebung, die trotz Harmonisierungsbemühungen nach wie vor Unterschiede aufweisen. Wird einer Stiftung die Steuerbefreiung zuerkannt, dann entfallen folgende Steuern vollständig:²⁸

- Vermögens- bzw. Einkommenssteuer (Kapital- und Ertragssteuer),
- Erbschafts- und Schenkungssteuer (nicht in allen Kantonen existent),
- Handänderungssteuer (nicht in allen Kantonen) sowie
- Steuern auf Grundstücksgewinne, wenn das Grundstück dem gemeinnützigen Zweck unmittelbar dient (nicht in den Kantonen Bern, Jura, Freiburg).

Neben dem Erlass der genannten Steuern betrifft die Gemeinnützigkeit auch die Besteuerung von Zuwendungen an die Stiftung. Bei Spenden gibt es in den Kantonen und beim Bund unterschiedliche Regelungen und Handhabungen, die in Abbildung 2 zusammengefasst sind. Im Zuge der Stiftungsrechtsrevision 2006 wurde der Steuerfreibetrag auf Bundessteuern bei Spenden von 10% auf 20% erhöht. Diesen Schritt haben auch viele Kantone bereits nachvollzogen. Dabei mag die Steuerbefreiung förderlich für Stiftungsgründungen sein, jedoch ist sie sicherlich nicht das massgebliche Kriterium für die Entscheidung, wie in empirischen Studien nachgewiesen wurde.²⁹

Ist eine Stiftung nicht steuerbefreit, da sie keinen gemeinnützigen Zweck verfolgt oder eine Familienstiftung ist, dann erfolgt die Besteuerung entsprechend derjenigen von Körperschaften. Es gibt auch Fälle, in denen Stiftungen nur teilweise steuerbefreit sind in dem Ausmass, in dem ihr Stiftungszweck als gemeinnützig anerkannt wurde.

²⁶ Maissen (1992), S. 6.

²⁷ Quelle: Steinert (2000), S. 45.

²⁸ Maissen (1992), S. 15.

²⁹ Vgl. Helmig/Hunziker (2006), S. 46.

	Mindestsumme	maximaler Steuerabzug	Rechtsgrundlage
AG	CHF 100	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	§40 lit. k StG AG
AI	CHF 100	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 35 lit. i StG AI
AR	CHF 100	10% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 35 lit. g StG AR
BE	CHF 100	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 38 Abs.1 lit. i StG BE
BL	Unbeschränkte Abzugsfähigkeit		Art. 29 Abs.1 lit. I StG BL
BS	CHF 100	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 33 lit. b StG BS
FR	CHF 500	20% des Jahresreineinkommens	Art. 34 Abs.1 lit. i StG FR
GE	Keine Mindestsumme erforderlich	5% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 8 StG GE;
GL	Unbeschränkte Abzugsfähigkeit		Art. 31 Abs. I Nr. 9 StG GL
GR	Keine Mindestsumme erforderlich	10% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 36 lit. i StG GR
JU	Keine Mindestsumme erforderlich	10% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte. Weitergehende Abzüge möglich	Art. 32 lit. d StG JU
LU	CHF 100	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte. Weitergehende Abzüge möglich	Art. 40 Abs.1 lit. i StG LU
NE	CHF 100	5% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	
NW	Keine Mindestsumme erforderlich	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 37 Abs.1 Nr.2 StG NW
OW	CHF 100	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 35 lit. i StG OW
SG	CHF 500	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 46 lit. c StG SG
SH	CHF 200	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 35 lit. k StG SH
SO	CHF 100	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	§ 41 Abs.1 lit. I StG SO
SZ	CHF 100	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 33 Abs.3 lit. b StG SZ
TG	CHF 200	10% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte, mindestens aber 8'000 CHF	Art. 34 Nr. 11 B12 StG TG
TI	CHF 100	10% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 32 Abs.1 lit. h StG TI
UR	CHF 100	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	
VD	CHF 100	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 37 lit. i StG VD
VS	Keine Mindestsumme erforderlich	10% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 29 lit. i StG VS
ZG	CHF 100	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 31 lit. b StG ZG
ZH	CHF 100	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 32 lit. b StG ZH
BUND	CHF 100	20% der um die abziehbaren Aufwendungen verminderten steuerbaren Einkünfte	Art. 33 a [neu] DGB

Abbildung 2: Abzugsfähigkeit von Spenden (per 01.01.2009, Quelle: NonproCons)

3.4 Revisionspflicht von Stiftungen

Das revidierte Stiftungsrecht sieht für alle Stiftungen eine externe Revisionsstelle zwingend vor. In Ausnahmefällen kann die Aufsichtsbehörde jedoch eine Stiftung von dieser Pflicht befreien. Wie und durch wen eine Revision stattzufinden hat, regelt das Revisionsgesetz.

Entscheidend für die Revisionspflicht der Organisation ist demnach nicht die Rechtsform, sondern die Grösse der Organisation. Damit werden gemeinnützige Stiftungen grundsätzlich gleich behandelt wie Wirtschaftsunternehmen.

Entsprechend den neuen gesetzlichen Regelungen können Stiftungen zu einer ordentlichen Revision oder einer eingeschränkten Revision verpflichtet sein, oder sie werden von der Revisionspflicht befreit.

a) Ordentliche Revision

Eine Stiftung muss ihre Jahresrechnung ordentlich prüfen lassen, wenn sie in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren zwei der folgenden Grössen überschreitet (Art. 727 (neu) OR):

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

Als Umsatz gelten bei Nonprofit-Organisationen Spenden und sonstige Zuwendungen, Zuschüsse und Subventionen sowie ggf. der Vermögensertrag und die Ausschüttungen aus dem Stiftungsvermögen. Die Höhe der Kriterien macht aber deutlich, dass es sich die ordentliche Revision vor allem auf Grossunternehmen und Konzerne bezieht. Es wird davon ausgegangen, dass ca. 5500 Unternehmen unter die ordentliche Revision fallen, während bei ca. 300'000 Unternehmen eine eingeschränkte Revision ausreichend sein wird.³⁰ Auch bei den Stiftungen oder anderen Nonprofit-Organisationen in der Schweiz wird nur ein Bruchteil diese Kriterien erfüllen.

Die Inhalte und Prüfverfahren einer ordentlichen Revision werden in der Abbildung 3 zusammengefasst dargestellt und den Vorgaben der eingeschränkten Revision gegenübergestellt. Ein wesentlicher Unterschied ist die Forderung nach einem internen Kontrollsystem (IKS) bei der ordentlichen Revision. Dabei handelt es sich um die Gesamtheit aller vom Stiftungsrat und der Geschäftsleitung angeordneten Vorgänge, Methoden und (Kontroll-)Massnahmen (z.B. Genehmigungsverfahren, schriftliche Weisungen, Funktionentrennung, Authentisierung und Zugriffsvorschriften), die den ordnungsgemässen Ablauf des Geschäftsbetriebes sicherstellen. Das IKS ist in die Betriebsabläufe integriert, d.h. die Massnahmen erfolgen arbeitsbegleitend.

³⁰ Vgl. Knecht (2008), S. 12 ff.

	ordentliche Revision	eingeschränkte Revision
Grössenkriterium	10/20/50-Regel	Alle anderen nicht von der Revision befreiten Stiftungen
Umfang der Revision	Jahresrechnung IKS	Jahresrechnung
Prüfziel	positives Testat	negatives Testat
Berichterstattung der Revisionsstelle	Bestätigungsbericht umfassender Bericht	Bestätigungsbericht
Anzeigepflichten	Überschuldung Verstösse	Überschuldung
Anforderungen an Revisionsstelle	mind. zugelassener Revisionsexperte	mind. zugelassener Revisor
Unabhängigkeit	Strenge Trennung	parallele Dienstleistungen erlaubt („Treuhand-Modell“)

Abbildung 3: Inhalte der ordentlichen und eingeschränkten Revision³¹

b) Eingeschränkte Revision

Wie in der obigen Abbildung 3 verdeutlicht, trifft die eingeschränkte Revision auf alle Stiftungen zu, die nicht unter die Kriterien der ordentlichen Revision fallen. Die Bestimmungen zur eingeschränkten Revision sind wesentlich geringer, insbesondere was das Prüfziel, die Berichterstattung und die Anforderungen an die Revisionsstelle betreffen. Grundsätzlich ist als Voraussetzung für eine ordnungsgemässe Revision jedoch die Anwendung der Grundsätze der kaufmännischen Buchhaltung (bzw. aktienrechtliche Buchführung bei kaufmännisch geführtem Gewerbe) vorgeschrieben (Art. 83a ZGB).

Entsprechend der Gepflogenheiten bei Unternehmen bestehen auch für Stiftungen sogenannte Opting-Regeln, die jedoch weniger von den Stiftungen selbst, als vielmehr von der Aufsichtsbehörde angewandt werden können. So kann die Aufsichtsbehörde eine Stiftung zu einer ordentlichen Revision verpflichten, wenn sie dies für eine zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage für notwendig hält (Opting-up). Weit wichtiger sind für viele Klein- und Kleinststiftungen jedoch die Regelungen zur Befreiung von der Revisionspflicht (Opting-out).

c) Befreiung von der Revisionspflicht

Nach dem revidierten Stiftungsrecht sind alle Stiftungen, ausgenommen der Familienstiftungen und kirchlichen Stiftungen zu einer Revision verpflichtet (Art. 83b ZGB). Nach

³¹ Quelle: Eigene Abbildung.

Art. 83b Abs. 3 ZGB kann die Aufsichtsbehörde die Stiftung auf Antrag des Stiftungsrates von der Revisionspflicht befreien, wenn die folgenden Kriterien erfüllt sind:

- Bilanzsumme in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren unter 200'000 CHF,
- Kein öffentlicher Aufruf zu Spenden und sonstigen Zuwendungen,
- Keine Notwendigkeit zur zuverlässigen Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage.

Das erste Kriterium macht deutlich, dass eine Stiftung nicht von ihrer Gründung weg von der Revisionspflicht befreit werden kann, sondern frühestens nach zwei Geschäftsjahren. Das zweite Kriterium schliesst Sammel- und Spendenstiftungen faktisch von der Möglichkeit der Revisionsbefreiung aus. Jedoch sind in diesem Bereich durch die Richtlinien der ZEWO und SWISS GAAP FER 21 bereits Standards gesetzt worden, die eine Revision unabkömmlich machen. Werden die genannten Kriterien überschritten, dann erfolgt ein Widerruf der Befreiung (Opting-in). Ebenso wie im Fall der eingeschränkten Revision, kann die Stiftungsaufsicht die Befreiung von der Revisionspflicht auch wieder aufheben (Opting-up), wenn sie dies für notwendig hält, denn es besteht kein Anspruch auf die Befreiung.

Die neuen gesetzlichen Regelungen zur Revision machen deutlich, dass Stiftungen in Zukunft einen höheren Aufwand zur Erfüllung der Aufsichtspflichten leisten müssen und damit eine Verpflichtung zu mehr Professionalität verbunden ist. Ausserdem wird durch die vorgegebenen Kriterien, insbesondere bei der Befreiung der Revisionspflicht, der Einfluss der Aufsichtsbehörde zunehmen.

3.5 Die Stiftungsaufsicht

Es ist ein zentrales Wesensmerkmal der Stiftung, dass sie sich selbst gehört. Deshalb gibt es im Unterschied zu anderen Rechtsformen kein Aufsichtsorgan im Sinne einer Mitglieder- oder Aktionärsversammlung, das die Einhaltung des Stiftungszwecks gewährleisten könnte. Diese Aufgabe übernimmt stattdessen als externe Kontrolle eine staatliche Aufsichtsbehörde.³² Explizit ausgenommen von dieser Regelung sind Familienstiftungen und kirchliche Stiftungen, die sich jedoch freiwillig unter die Aufsicht einer Aufsichtsbehörde stellen können.

Massgeblich bei der Zuweisung der externen Kontrolle ist die Bestimmung der Stiftung, d.h. die Wirkungsreichweite der Stiftungstätigkeit.³³ Bei national und international ausgerichteten Stiftungszwecken ist die eidgenössische Stiftungsaufsicht zuständig, bei einem kantonalen bzw. lokalen Wirkungsradius die kantonale bzw. lokale Stiftungsaufsicht. In den letzten Jahren findet auf Ebene der lokalen und kantonalen Aufsichtsbehörden eine Konsolidierung statt und es werden zunehmend überregionale Aufsichtsbehörden geschaffen. So haben sich die Aufsichtsbehörden der Kantone Luzern, Obwalden, Nidwalden, Schwyz und Uri zur Zentralschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht zusammengeschlossen. Ebenso ist die

³² Vgl. Steinert (2000) S. 40.

³³ Vgl. Riemer (1981) Art. 84 N 13.

Ostschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht von den Kantonen St. Gallen, Thurgau, Appenzell A. u. S., Innerrhoden, Glarus und Graubünden gegründet worden. Die Ostschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht ist bisher aber nur für die klassischen Stiftungen der Kantone St. Gallen und Thurgau zuständig. Die Aufgaben der Aufsichtsbehörden sind im Gesetz nicht klar festgelegt, sondern richten sich nach den allgemeinen Rechtsnormen des Verwaltungsrechts und dem Grundsatz der Verhältnismässigkeit.³⁴

³⁴ Vgl. Vieli (1985) S. 16.

Eine Typologie von Stiftungen

Obwohl im schweizerischen Recht nur zwei Rechtsformen für Stiftungen vorgesehen sind, die öffentlich-rechtliche und die privat-rechtliche Stiftung, hat sich dennoch eine breite Vielfalt an unterschiedlichen Stiftungsarten entwickelt. Die Abbildung dieser Vielfalt dient nicht nur als Grundlage für die wissenschaftliche Analyse, sondern bietet auch Stiftungspraktikern die Möglichkeit, ihre eigene Stiftung besser zu verstehen und zu verorten. Grösstenteils ergeben sich die Unterscheidungskriterien aus den Rechtsgrundlagen, einige orientieren sich jedoch auch an betriebswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wirkungsformen von Stiftungen.

Zur Abbildung dieser Kriterien und Ausprägungen hat sich in den letzten Jahren eine morphologische Matrix etabliert, die an dieser Stelle übernommen und ergänzt wird (Abbildung 4).³⁵

Die Unterscheidungskriterien **Wirkungsradius**, **Stiftungsaufsicht**, **Revisionspflicht** und **Steuerpflicht** sind bereits in den rechtlichen Ausführungen erklärt worden. Auch wurde bereits darauf hingewiesen, dass als **Stifter** sowohl natürliche als auch juristische Personen in Frage kommen. Bei den juristischen Personen lässt sich weiterhin unterscheiden, ob die Stifterin eine private Gesellschaft ist oder ob es sich dabei um eine staatliche Institution handelt. Alle weiteren Unterscheidungskriterien werden nun kurz erläutert.

4.1 Stiftungstypen

Die Stiftungstypen teilen sich zunächst in die Stiftung nach öffentlichem Recht und nach privatem Recht auf. Dabei lässt sich die öffentlich-rechtliche Stiftung als eine durch einen Stiftungsakt (Gesetz, Erlass) begründete, dem öffentlichen Recht unterstellte und in der Regel mit Rechtspersönlichkeit ausgestattete Verwaltungseinheit beschreiben, die mit ihrem Stiftungsvermögen einen öffentlichen Zweck verfolgt.³⁶ Im Gegensatz zur weitgehenden Unveränderbarkeit der privat-rechtlichen Stiftung kann die öffentlich-rechtliche Stiftung jederzeit im Gesetzgebungsverfahren abgeändert und angepasst werden. Ausserdem unterliegen diese Stiftungen nicht einer Aufsichtsbehörde, sondern verfügen über eigene Aufsichtsgremien. Bekannte Beispiele dieser Stiftungsform sind die Kulturstiftung Pro Helvetia und das Basler Bürgerspital.

³⁵ Vgl. von Schnurbein (2003); Purtschert et al. (2003); Purtschert/ von Schnurbein (2005); SwissFoundations (2007).

³⁶ Vgl. Häfelin/ Müller (2002), S.281.

Unterscheidungskriterium	Merkmalsausprägungen					
Stifter	Juristische Person(en)			Natürliche Personen		
	öffentlich-rechtlich	privat-rechtlich				
Stiftungstypen	öffentlich-rechtlich			privat-rechtlich		
	gemeinnützige („klassische“) Stiftung	gemeinnützige („klassische“) Stiftung	kirchliche Stiftung	Familienstiftung	Personalvorsorgestiftung (PVS)	Unternehmensstiftung
Gemeinnützige Stiftungsarten	Förderstiftung	Kombination von Förderstiftung und Spendenstiftung	Spendenstiftung/Sammelstiftung	Trägerschaftsstiftung		
Autonomiestatus	selbstständig			unselbstständig		
	einzelne Stiftung	Dachstiftung/Holding				
Zweckerfüllung	operativ arbeitend	Kombination von operativ und mittelsprechend	mittelsprechend, vergebend			
Mittelherkunft	Trägerschaft: Trägerschaftsstiftung	„klassischer Stifter“: Förderstiftung	Zustiftung, Legat, Schenkung: alle Stiftungstypen, insbesondere Dachstiftung	Spenden, Fundraising: Spendenstiftung	Unternehmensgewinne: Unternehmensstiftung	
Lebensdauer	zeitlich unbeschränkt, auf Dauer angelegt: Vermögenserhalt (Substanzerhaltung)	zeitlich beschränkt, auf Zeit angelegt: Vermögensverzehr (Verbrauchsstiftung)				
Wirkungsradius	lokal	regional	national	international		
Stiftungsaufsicht	kommunal	kantonal	Eidgenössisch			
Revisionspflicht	ordentliche Revision	eingeschränkte Revision	Befreiung von der Revision			
Steuerpflicht	gemeinnützig: steuerbefreit	teilweise gemeinnützig: teilweise steuerbefreit	nicht gemeinnützig: steuerpflichtig			

Abbildung 4: Stiftungstypologie³⁷³⁷ Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an SwissFoundations (2007).

TYOLOGIE VON STIFTUNGEN

Der Grundtyp der privat-rechtlichen Stiftung, die „klassische Stiftung“, ist in Art. 80 ZGB definiert. Da an dieser Stelle – wie bereits erwähnt – nicht die Stiftung selbst definiert, sondern nur umschrieben wird,³⁸ soll die folgende Definition gelten:

Eine klassische Stiftung ist ein personifiziertes Zweckvermögen, das gemeinwohlorientiert und uneigennützig mit finanziellen und anderen Ressourcen durch eigene und Projekte Dritter den Willen des bzw. der Stifter erfüllt.

Damit erfasst diese Definition alle gemeinnützigen Stiftungen, die steuerbefreit und einer staatlichen Aufsichtsbehörde unterstellt sind. Davon abweichende Stiftungstypen sind:

- **Familienstiftungen**
Familienstiftungen unterscheiden sich von den klassischen Stiftungen durch eine Fokussierung des Begünstigtenkreises auf Familienmitglieder. Für diese Form der Stiftung besteht keine Eintragungspflicht in ein Handelsregister³⁹ und sie ist auch keiner staatlichen Aufsicht unterstellt.⁴⁰ Die Leistungen dieser Stiftungen müssen an eine besondere Bedarfssituation (Ausbildung, wirtschaftliche Notlage, Aufbau der Selbstständigkeit) gebunden sein, d.h. sog. Genuss- oder Unterhaltstiftungen sind verboten.⁴¹ Im Gegensatz zu den Familien- und Privatstiftungen anderer Länder (Österreich, Liechtenstein), eignen sich die Schweizer Familienstiftungen deshalb nur unzureichend für Nachlassplanung und Vermögenserhalt.
- **Kirchliche Stiftungen**
Dient eine Stiftung einem Zweck, der direkt oder indirekt dem Glauben an Gott dient, dann spricht man von einer kirchlichen Stiftung.⁴² Die sozialen und karitativen Werke der Kirche sind darin nicht mit eingeschlossen. Wie bei der Familienstiftung finden die Art. 52 Abs. 2 und Art. 87 ZGB Anwendung auf die kirchliche Stiftung, d.h. es besteht kein Zwang der Eintragung ins Handelsregister und keine staatliche Aufsicht.
- **Personalvorsorgestiftungen (PVS)**
Die PVS wurden als Träger der beruflichen (betrieblichen) Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge geschaffen.⁴³ Sie bilden demnach die zweite Säule im schweizerischen Drei-Säulen-Konzept der sozialen Sicherheit und ermöglichen den Arbeitnehmern eine ausreichende Personalvorsorge.⁴⁴ Durch Fusion und Umwandlungen ist die Anzahl der PVS stark rückläufig (vgl. Kapitel 5.1).
- **Unternehmensstiftungen**
Unternehmensstiftungen werden im Gesetz nicht ausdrücklich erwähnt, dabei gibt es bereits seit dem Mittelalter Stiftungen als unmittelbare Trägerinnen von Spitälern oder

³⁸ Vgl. Riemer (1981), ST N 45.

³⁹ Vgl. Art. 52 Abs. 2 ZGB.

⁴⁰ Vgl. Art. 87 ZGB.

⁴¹ Vgl. Art. 335 ZGB.

⁴² Vgl. Riemer (2000) S. 514.

⁴³ Riemer (2000) S. 515.

⁴⁴ Vgl. Helbing (1989), S. 22.

anderen karitativen Einrichtungen, wie man am Beispiel des Inseleospitals in Bern sehen kann. Die Unternehmensstiftungen lassen sich unterteilen in Trägerschaftsstiftungen und Holdingstiftungen. Während eine Unternehmensträgerstiftung selbst ein kaufmännisches Gewerbe führt, besitzt eine Holdingstiftung Anteile an einem oder mehreren Unternehmen.⁴⁵ Der Stiftungszweck kann bei einer Unternehmensstiftung gemeinnütziger, rein wirtschaftlicher Natur oder auch eine Kombination aus beiden sein.⁴⁶ Aus diesem Grund ist es oftmals schwierig, eine klare Abgrenzung zu den klassischen Stiftungen zu ziehen, da viele klassische Stiftungen ein Gewerbe betreiben, um den Grad der Erfüllung ihres gemeinnützigen Zweckes zu erhöhen.⁴⁷ Das Anfangskapital einer Holdingstiftung besteht in der Regel aus Anteilsscheinen an Körperschaften, die ein kaufmännisches Unternehmen betreiben. Einige der grössten schweizerischen Unternehmen haben eine Holdingstiftung als Eigentümerin.⁴⁸ Der Zweck einer Holdingstiftung liegt in vielen Fällen in der Sicherung des Bestandes bzw. der Bewahrung der Unabhängigkeit eines Unternehmens.⁴⁹

4.2 Gemeinnützige Stiftungsarten

Die Mehrzahl der Schweizer Stiftungen ist als gemeinnützige Stiftung konstituiert. Aufgrund der grossen Vielfalt an Stiftungszwecken lassen sich bei diesem Stiftungstyp noch weitere Differenzierungen vornehmen, die sich in der Ausübung der Stiftungsaktivitäten verdeutlichen.

- **Förderstiftung**
Die Mehrheit der gemeinnützigen Stiftung in der Schweiz sind Förderstiftungen. Darunter werden diejenigen Stiftungen verstanden, die zur Erfüllung des Stiftungszwecks finanzielle Mittel für Projekte zur Verfügung stellen, die von der Stiftung selbst oder von Destinatären durchgeführt werden. Die Mittelherkunft spielt dabei eine untergeordnete Rolle, jedoch finanzieren die meisten Förderstiftungen ihre Aktivitäten aus den Erträgen des Stiftungsvermögens.
- **Spendenstiftung/ Sammelstiftung**
Spendenstiftungen oder Sammelstiftungen werden gegründet, um Mittel aus unterschiedlichen Quellen zu vereinigen für die Lösung bzw. Bekämpfung eines gesellschaftlichen Problems. Der Stiftungszweck bezieht sich häufig auf Themen aus den Bereichen

⁴⁵ Vgl. Schmid (1997), S. 96.

⁴⁶ Vgl. Riemer (1981), ST N 386.

⁴⁷ So nimmt z.B. die Stiftung Schweizerische Rettungsflugwacht (REGA) ein Drittel der Gesamteinnahmen von 85 Mio. CHF (1994) mit Versicherungsleistungen ein. Vgl. Schmid (1997), S. 32.

⁴⁸ Z.B. die Kuoni Hugentobler Stiftung (Kuoni Reisen Holding AG) oder die F.G. Pfister Stiftung (Pfister Möbel Gruppe).

⁴⁹ Vgl. Schmid (1997), S. 21 ff.

TYPLOGIE VON STIFTUNGEN

Advocacy (Politische Einflussnahme für Dritte), Entwicklungshilfe, Umweltschutz, Sozialwesen, aber auch Kultur und Sport. Die Umsetzung des Stiftungszwecks erfolgt durch hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeitende der Stiftung selbst. Da diese Stiftungen selten auf ein grosses Ursprungsvermögen zurückgreifen können, betreiben sie aktives Fundraising.

- Kombination von Förderstiftung und Sammelstiftung

Zwischen Förderstiftung und Sammelstiftung sind die Übergänge fließend, da Förderstiftungen immer wieder auch Zustiftungen erhalten, die sie teilweise auch aktiv suchen (z.B. Limmat Stiftung), andererseits gibt es Sammelstiftungen, deren Stiftungszweck durch Projektvergaben verfolgt wird (z.B. UBS Optimus Foundation). Auch gibt es grosse, zunächst als reine Förderstiftungen ausgelegte Stiftungen, die zunehmend auch operativ tätig sind und den Stiftungszweck mit eigenen Programmen und Projekten umsetzen. In Deutschland hat sich beispielsweise die Bertelsmann Stiftung dazu entschieden, überhaupt keine Gesuche mehr anzunehmen, sondern ausschliesslich selbst Projekte zu lancieren. In der Schweiz schüttet die Christoph Merian Stiftung (CMS) einerseits jährlich ca. 7 Mio. CHF aus, zugleich aber werden 10 Mio. CHF in eigene Projekte eingesetzt. Auch nimmt die CMS trotz einem eigenen Stiftungsvermögen weitere Zustiftungen an oder verwaltet die Vermögen von kleinen Stiftungen. Dieses Beispiel zeigt sehr deutlich, dass eine eindeutige Trennung nicht möglich ist.

Eine Sonderform der Sammelstiftungen sind die in Deutschland stark wachsenden Bürgerschaftsstiftungen, deren Zweck die Förderung der lokalen bzw. regionalen Bürgergesellschaft ist. Die Idee dieser Stiftungen ist, dass Bürger und Unternehmen Beiträge in die Stiftung einbringen und damit Projekte vor Ort umgesetzt werden. Damit stellen diese Stiftungen eine Mischung aus Sammelstiftung und Förderstiftung dar.

- Trägerschaftsstiftung

Allgemein ausgedrückt ist eine Trägerschaftsstiftung eine Eigentümerin eines Sachwertes und ihr Stiftungszweck steht in einem Zusammenhang zu diesem Sachwert, z.B. der Erhalt bzw. die Bewirtschaftung des Sachwertes. Die Stiftung kann Trägerin einer Liegenschaft, einer Kunstsammlung, einer Veranstaltung, eines Forschungsinstitutes usw. sein. Im Kunstbereich findet man häufig die Konstellation, dass eine Stiftung die Trägerin des Museumsbaus und eine zweite die Trägerin der Ausstellung ist.⁵⁰ Auch lagern Vereine häufig eine Liegenschaft (z.B. Vereinsheim) in eine Stiftung aus, woraus sich steuerliche Vorteile ergeben können.

Diese Aufstellung verdeutlicht einerseits, in welcher Vielfalt Stiftungen in der Schweiz ihren Stiftungszweck verfolgen können und andererseits, wie schwierig eine eindeutige Abgrenzung zwischen den einzelnen Formen fällt. Letztendlich kommt es auch immer darauf an, wie eine Stiftung selbst wahrgenommen werden will und auf welche Weise sie ihren Stiftungszweck verfolgt.

⁵⁰ Vgl. Beccarelli (2005), S. 77.

4.3 Autonomiestatus

In aller Regel werden Stiftungen als eigenständige Organisation begründet, die von einem Stiftungsrat geführt werden. Eine **selbstständige Stiftung** ist deshalb der Regelfall. Weiterhin ist es aber möglich, eine selbstständige Stiftung als Dachstiftung zu gründen, deren Zweck nicht unmittelbar die Vergabe oder Förderung von Projekten an Destinatäre ist, sondern deren Zielsetzung in erster Linie ein Angebot für andere kleine Stiftungsvermögen ist. Unter der **Dachstiftung** können mehrere unselbstständige Stiftungen entstehen, die dann von den Synergieeffekten in Vermögensanlage, Geschäftsführung, Revision usw. profitieren. Ein gutes Beispiel für eine Dachstiftung ist die Stiftung Corymbo, die nicht nur die administrativen belange für Stifter übernimmt, sondern auch Projektauswahl und -betreuung mitträgt. Derzeit verwaltet die Stiftung Corymbo acht meist kleinere Fonds mit

Eine **unselbstständige Stiftung** ist nicht im Handelsregister eingetragen und wird durch ein Reglement innerhalb einer bestehenden Stiftung gegründet. Eine unselbstständige Stiftung hat einen eigenen Stiftungsrat und verfügt über einen eigenen Zweck, der im Rahmen desjenigen der Dachstiftung liegen muss. Die Vorteile einer unselbstständigen Stiftung gegenüber einer eigenen selbstständigen Stiftung liegen deshalb vor allem in der Verringerung des Aufwands, insb. der Verwaltungskosten und der Vermögensanlagekosten.

4.4 Zweckerfüllung

Gemeinnützige Stiftungen lassen sich in der Art und Weise unterscheiden, wie sie ihren Zweck verfolgen und erfüllen. Eine gängige und weit verbreitete Differenzierung teilt Stiftungen in fördernd und operativ arbeitend auf. In Deutschland ist diese Unterscheidung steuerrechtlich definiert, indem fördernde Stiftungen nur finanzielle Mittel sprechen, während operative Stiftungen nur eigene Projekte, Trägerschaften usw. unternehmen.⁵¹ Das schweizerische Steuerrecht kennt diese Unterscheidung nicht. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass sich diese Unterscheidung nicht eindeutig vollziehen lässt und es immer wieder zu Mischformen kommt. Auch ist die Einordnung einzelner Förderaktivitäten schwer zu verorten. Ist eine Preisverleihung eine reine Mittelvergabe oder aufgrund der Auswahl- und Bewertungsprozesses ein operatives Projekt der Stiftung? Während einerseits kleine, fördernde Stiftungen in aller Regel ausschliesslich Mittel sprechen, um ihren Stiftungszweck zu erfüllen, sind andererseits Trägerschaftsstiftungen operativ tätig. Insbesondere grosse Förderstiftungen gehen in den letzten Jahren vermehrt dazu über, neben der Mittelvergabe auch eigene Projekte und Programme durchzuführen.

Trotzdem ist eine Unterscheidung in (mehrheitlich) operative und fördernde Stiftungen sinnvoll, da die beiden Formen der Zweckerfüllung deutliche Auswirkungen auf das Stiftungsmanagement haben. Bei fördernden Stiftungen sind die Vermögensanlage und das Fördermanagement die zentralen Management-Aufgaben, die relativ wenig Arbeitsaufwand

⁵¹ Vgl. Adloff (2005), S. 135 f.

benötigen und teilweise ausgegliedert werden können. Eine operative Stiftung ist gekennzeichnet von hoher Arbeitsintensität, z.B. als Trägerstiftung eines Spitals oder Altersheims. Deshalb ähnelt das Management von operativen Stiftungen dem anderer Nonprofit-Organisationen wie Vereinen und Genossenschaften viel mehr als dem Management fördernder Stiftungen.

4.5 Mittelherkunft

Die Frage nach der Mittelherkunft lässt sich in zweifacher Hinsicht untersuchen. Zum einen kann von Interesse sein, von welcher Quelle das Stiftungsvermögen passt und zum anderen ist nicht minder interessant, um welche Art von Mitteln es sich handelt.⁵² Denn Stiftungsvermögen muss nicht zwingend aus Geldwerten bestehen. Allgemein gesprochen kann das Stiftungsvermögen aus Unternehmensanteilen, Wertpapieren, Lizenz- und Patentgebühren, Immobilien oder anderen Wertgegenständen bestehen.

Es gibt zahlreiche Beispiele für Stiftungen, deren Vermögen aus Sachwerten besteht und nicht selten ist der Stiftungszweck eng mit diesen Sachwerten verbunden. Die Vermögenswerte der Fondation Beyeler sind in erster Linie die Kunstwerke der Sammlung und der Zweck der Stiftung ist kurz gesagt der Erhalt dieser Sammlung. Ein anderes Beispiel ist die Stiftung Schloss Lenzburg, deren wichtigster Vermögenswert die Burg ist, für deren Erhalt sich die Stiftung einsetzt.

Eine Unterscheidung nach der Art der Stiftungsmittel im Rahmen dieser Typologie macht jedoch wenig Sinn, da Stiftungen meist über mehrere Vermögensformen verfügen und ausserdem von aussen die Vermögensstruktur nicht ersichtlich ist. Bei der Stiftungsgründung sollte jedoch immer darauf geachtet werden, dass sich die gewählte Vermögensform zur Erfüllung des Stiftungszwecks einsetzen lässt. Eine Gemäldesammlung eignet sich kaum als Grundlage für eine mittelsprechende Stiftung, während bei einer Liegenschaft auch für die entsprechende Unterhaltsfinanzierung gesorgt sein muss.

Wesentlich leichter fällt eine Unterscheidung nach der Quelle des Vermögens, auch wenn hier nicht immer eine eindeutige Trennung vorgenommen werden kann. In den meisten Fällen hat die Mittelherkunft aber direkte Auswirkungen auf das Auftreten der Stiftung und das Stiftungsmanagement.

- Trägerschaft:

Die beiden erwähnten Beispiele sind jeweils Trägerschaftsstiftungen. In ersten Fall „trägt“ die Stiftung die Kunstsammlung, im zweiten Fall die Liegenschaft. Daraus geht bereits hervor, dass Trägerschaftsstiftungen operativ arbeiten und in aller Regel für den Stiftungsbetrieb auf weitere Erträge aus öffentlichen Zuschüssen, selbsterwirtschafteten Erträgen oder privaten Spenden angewiesen sind.⁵³

⁵² Vgl. Neuhoff (2005), S. 460 ff.

⁵³ Vgl. Beccarelli (2005), S. 77 ff.

- „klassischer Stifter“
Von einem Stifter im klassischen Sinne ist die Rede, wenn das Stiftungsvermögen von einer einzigen Stifterin bzw. einem einzigen Stifter aus dem eigenen Privatvermögen genommen wird. In aller Regel besteht im Gegensatz zur Trägerschaftsstiftung zwischen den Vermögenswerten und dem Stiftungszweck kein unmittelbarer Zusammenhang. Stattdessen wird davon ausgegangen, dass die Stiftungstätigkeit aus den Erträgen des Vermögens finanziert wird. Diese Stiftungen sind primär fördernd tätig.
- Unternehmensgewinne:
Speist sich das Stiftungsvermögen aus Unternehmensgewinnen, das ist von einer Unternehmensstiftung, oder englisch Corporate Foundation, die Rede. Diese Stiftungen werden von Unternehmen im Zuge ihrer Corporate Social Responsibility-Aktivitäten gegründet und verfolgen gemeinnützige Zwecke, die meist nicht unmittelbar mit dem Unternehmenszweck zusammenhängen.⁵⁴ Im Gegensatz zur Unternehmensträgerstiftung beruht das Vermögen hier nicht auf Besitzansprüchen der Stiftung an dem Unternehmen (z.B. durch Aktienbesitz), es kann natürlich Verbindungen der beiden Stiftungsformen geben.
- Spenden, Fundraising:
Auch wenn eine Stiftung vor allem durch ihr Vermögen definiert wird, muss dieses Vermögen nicht schon zur Gründung im vollen Umfang verfügbar sein. Einige der grössten Schweizer Nonprofit-Organisationen sind als Stiftung gegründet worden oder später in einer Stiftung umgewandelt worden, z.B. Pro Senectute, WWF Schweiz, Rega. Diese Spendenstiftungen betreiben ein aktives Fundraising, um aus den Erlösen ihre operativen Tätigkeiten zu finanzieren. Dabei kann es sich natürlich auch um eine Trägerschaft handeln, was wiederum verdeutlicht, dass eine trennscharfe Unterscheidung nicht möglich ist.
- Zustiftung (Legat, Schenkung):
Schliesslich steht allen Stiftungen offen, das Stiftungsvermögen durch Zustiftungen zu erhöhen. Aus rechtlicher Sicht geschieht dies durch eine Schenkung zu Lebzeiten oder ein testamentarisches Legat.⁵⁵ Besondere Aufmerksamkeit erfahren hat die Schenkung von rund 30 Mrd. USD von Warren Buffett an die Melinda and Bill Gates Foundation im Jahr 2006. Dachstiftungen haben ein besonderes Konzept für Zustiftungen entwickelt. Die Dachstiftung selbst verfügt über einen sehr breit gefassten Stiftungszweck, der es ihr ermöglicht, unselbstständige Stiftungen oder Fonds zu spezifischen Zwecken einzurichten. Statt eine eigene Stiftung zu gründen, kann ein Stifter stattdessen bei der Dachstiftung in einen der bestehenden Fonds investieren oder er kann eine unselbstständige Stiftung oder einen Fonds mit eigenem Namen gründen. Dadurch verringert sich für ihn der Verwaltungsaufwand und vereinfacht ihm sein gemeinnütziges Engagement. Unter anderem in Frankreich (Fondation de France) oder Belgien (Fondation Roi Baudouin)

⁵⁴ Vgl. Porter/Kramer (2002).

⁵⁵ Vgl. Purtschert et al. (2007).

wurden vom Staat nationale Dachstiftungen eingerichtet, die eine Führungsrolle im gemeinnützigen Sektor einnehmen. Bekannte Beispiele in der Schweiz sind: Accentus Stiftung, Limmat Stiftung, Stiftung Corymbo und Fondation des Fondateurs.

4.6 Lebensdauer

Das Verständnis von Stiftungen im rechtlichen wie auch im gesellschaftlichen Sinn ist von Langfristigkeit und einem Ewigkeitsgedanken geprägt. Da die Stiftung sich selbst gehört, besteht sie unabhängig von Personen und anderen äusseren Umständen. Daher finden sich immer wieder Beispiele für Stiftungen, die seit Jahrhunderten bestehen.⁵⁶ Dieses Verständnis wird verstärkt durch die Tatsache, dass der Stifterwille unverändert bleibt, d.h. über Generationen und kulturelle Veränderungen hinweg gilt. Beispielsweise ist die Fuggerei in Augsburg, die älteste Sozialsiedlung der Welt, an den Stiftungszweck von 1521 gebunden, weshalb nur in Not geratene Augsburger Bürger in der Siedlung wohnen dürfen, die als Gegenleistung eine Jahreskaltmiete von 0,88 Euro zahlen und täglich 3 Gebete für die Stifter und ihre Familien beten.

In einigen Ländern wie Deutschland und den USA ist der **Substanzerhalt** des Stiftungsvermögens rechtlich festgeschrieben, was den Ewigkeitsgedanken nochmals verstärkt. Trotzdem lassen sich in diesen Ländern wie auch in der Schweiz **Verbrauchsstiftungen** einrichten, deren Sinn und Zweck es ist, innerhalb eines begrenzten Zeitraumes die Stiftungsmittel zweckgebunden zu verwenden. Dabei ist zu beachten, dass die zeitliche Befristung bereits in der Stiftungsurkunde festgehalten sein muss. Denkbar sind dabei konkrete Angaben in Jahren, aber auch andere Angaben wie z.B. „innerhalb einer Generation“.

Insbesondere für Stifter mit kleinen Vermögen stellt sich die Frage, ob eine Verbrauchsstiftung nicht sinnvoller ist. Auf diese Weise können sie in einem beschränkten Zeitraum mehr leisten und eine Initialzündung in einem Themenbereich geben. Durch die höheren Ausschüttungen sinkt der relative Verwaltungsaufwand und Probleme wie Nachfolgeregelungen oder langfristige Mittelallokationen werden umgangen.⁵⁷

⁵⁶ Vgl. Strachwitz (2005), S. 33.

⁵⁷ Vgl. von Schnurbein (2008).

Stand der statistischen Erfassung

Die liberale Rechtslage zum Stiftungswesen schlägt sich in der statistischen Erfassung des Sektors nieder. Neben dem liberalen Stiftungsrecht stellen vor allem die Wahrung des Steuergeheimnisses und der Datenschutz die grössten Hindernisse einer vollständigen Erfassung aller Stiftungen dar. Allein die Tatsache, dass sich kirchliche Stiftungen und Familienstiftungen nicht ins Handelsregister eintragen müssen, macht eine Vollerhebung unmöglich. Das vorhandene Wissen über die Grösse des Stiftungssektors beschränkt sich deshalb auf klassische Stiftungen und die Personalvorsorgestiftungen (PVS). Dabei sei hier explizit darauf hingewiesen, dass die PVS im Weiteren nicht beachtet werden, da sie nicht als gemeinnützige Stiftungen bezeichnet werden können.⁵⁸

Erst in den letzten Jahren beginnen staatliche Behörden und Forschungsinstitutionen, die Entwicklung der Stiftungen besser zu dokumentieren und Daten öffentlich zugänglich zu machen. Diese Entwicklung wird ebenso wie die zunehmende Verbreitung von Zahlen durch die Medien nicht von allen Beteiligten im Stiftungswesen befürwortet. Die Kritik beruht vor allem auf der Aussage, dass eine höhere Transparenz den Stiftungen selbst eher schade, da sie mehr Gesuche und höhere Ansprüche zu erwarten hätten. Andererseits ist festzuhalten, dass ein fundiertes Wissen über die Leistungsfähigkeit des Sektors helfen kann, überzogene Vorstellungen und stereotype Klischees bei Gesuchstellern und in der Politik zu widerlegen. Ebenso könnte sich die Masse der Gesuchsteller besser verteilen, wenn der Zugang zu allen Stiftungen identisch wäre und nicht – wie aktuell noch der Fall – offen kommunizierende Stiftungen für ihre Transparenz bestraft werden.

1. Relevanz von Stiftungen in der Schweiz

Das Stiftungswesen in der Schweiz muss den Erwartungen und Interessen einer Vielzahl von Stakeholdern begegnen, selbst wenn nach rechtlichem Verständnis niemand einen Anspruch an die Stiftung richten kann. Stakeholder einer Stiftung sind z.B. der Stifter, der Stiftungsrat, die Mitarbeitenden, Destinatäre, Kunden von operativen Stiftungen, Gönner und Förderer, staatliche Behörden etc. Es ist gut nachvollziehbar, dass jede Stakeholdergruppe andere Interessen artikuliert und die Stiftung aus einem anderen Blickwinkel sieht. Dementsprechend fällt auch die Beurteilung der Bedeutung von Stiftungen unterschiedlich aus. Deshalb wird in diesem Kapitel die Bedeutung der Stiftungen nach einzelnen Gesichtspunkten gegliedert:⁵⁹

1. Mit der *volkswirtschaftlichen Relevanz* wird der Stiftungssektor nach volkswirtschaftlichen Kriterien wie Beschäftigungszahlen, Anteil am Bruttoinlandsprodukt, Stiftungsgründungen u.ä. bewertet. Damit wird aufgezeigt, welche Rolle die Stiftungen für die gesamte Volkswirtschaft haben.

⁵⁸ Vgl. Purtschert et al. (2003).

⁵⁹ Vgl. Purtschert/von Schnurbein (2006), S. 23.

2. Anhand der *fiskalischen Relevanz* wird die monetäre Bedeutung der Stiftungen anhand von Stiftungsvermögen, Ausschüttungen oder Steueraufkommen gemessen.
3. Die *gesellschaftliche Relevanz* gibt mit Hilfe von Daten wie Art und Dauer der Förderungen, Stiftungszwecke oder die Anzahl der geförderten Projekte eine Auskunft über die Verankerung des Stiftungswesens in der Gesellschaft.
4. Die *politische Relevanz* erfasst den Einfluss der Stiftungen auf die politische Agenda sowie die Stellung der Stiftungen im politischen System.

Die Versuche einer quantitativen Erfassung des Schweizer Stiftungswesens sind bis heute wenig umfangreich.⁶⁰ Die Studien waren entweder auf gewisse Teilbereiche beschränkt oder deren Ergebnisse waren unvollständig.

Eine erste umfassendere Untersuchung wurde im Rahmen des Projekts „Foundations in Europe“⁶¹ im Jahr 2000 durchgeführt. Unter dem Titel „Schweizerische Stiftungen – Eine Analyse des schweizerischen Stiftungswesens unter besonderer Berücksichtigung der klassischen Stiftungen“⁶² wurde erstmals der Versuch unternommen, die vorhandenen Daten zusammenzutragen und miteinander zu vergleichen. Bisher fehlt der Schweiz eine systematische, einheitliche und vollständige Erhebung zum Stiftungswesen. In diesem Kapitel werden daher die bestehenden Daten und Fakten zusammengetragen und am Ende der Bedarf an weiteren Datenerhebungen formuliert.

5.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung

Während die profit-orientierten Unternehmungen in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung weitgehend vollständig und umfassend erfasst werden, besteht bei den Nonprofit-Organisationen in dieser Hinsicht ein grosser Nachholbedarf.⁶³

Die systematische Erfassung wird erschwert durch:

- liberale Gesetzesvorschriften, z.B. die fehlende Meldepflicht für Vereine oder Familienstiftungen im Handelsregister;
- Ehrenamtliche und freiwillige Tätigkeiten, für die kein Entgelt gezahlt wird;
- geringe Kontrollmöglichkeiten der Mittelverwendung;
- unterschiedliche Zuständigkeiten von Behörden.

Wegen dieser Erhebungsschwierigkeiten ist es bisher nicht möglich, die genaue Anzahl der gemeinnützigen Stiftungen zu benennen. Generell wird diese Erfassung mit Hilfe des Eidgenössischen Handelsregisters durchgeführt. Da sich alle Stiftungen – mit Ausnahme der Familien- und kirchlichen Stiftungen – registrieren lassen müssen, bietet sich damit

⁶⁰ Vgl. von Schnurbein (2003); Steinert (2000), S. 94 ff.; Schnyder (1994), Schnyder (1995), Blümle et al. (1994), Salamon/Anheier (1992), Wagner (2002).

⁶¹ Schlüter et al. (2001).

⁶² Steinert (2000).

⁶³ Vgl. von Schnurbein (2006); Schnyder (2000).

die vollständigste Datengrundlage. Jedoch kann man anhand dieser Angaben keine Rückschlüsse auf Beschäftigtenzahlen, Stifter oder Art und Zweck der Stiftung ziehen.

Laut Angaben des Eidgenössischen Amtes für das Handelsregister waren Ende 2006 18'641 Stiftungen in den kantonalen Handelsregistern eingetragen. Die genaue Aufgliederung lässt sich in Abbildung 5 ablesen.

Kanton	Anzahl Stiftungen	Kanton	Anzahl Stiftungen
Zürich	3'496	Schaffhausen	167
Bern	2'084	Appenzell A. Rh.	138
Luzern	880	Appenzell I. Rh.	37
Uri	57	St. Gallen	749
Schwyz	284	Graubünden	469
Obwalden	85	Aargau	1'050
Nidwalden	102	Thurgau	388
Glarus	168	Tessin	759
Zug	344	Waadt	1'673
Freiburg	522	Wallis	587
Solothurn	486	Neuenburg	447
Basel-Stadt	1'254	Genf	1'265
Basel-Landschaft	686	Jura	144
Total			18'321

Abbildung 5: Anzahl der registrierten Stiftungen (Stand 31.12.2008)⁶⁴

In diesen Zahlen sind jedoch auch die Personalvorsorgestiftungen (PVS) erfasst, die nicht als gemeinnützig verstanden werden und einem besonderen Recht (BVG) unterstellt sind. Die entsprechende Pensionskassenstatistik hat bis zum Jahr 2002 alle Arten von Pensionskassen erfasst (Stand 2002: 7'968). Seit 2002 werden nur noch jene Pensionskassen jährlich erfasst, die reglementarische Leistungen und aktiv Versicherte aufweisen. Die Wohlfahrtsfonds, Finanzierungsstiftungen und stillgelegten Einrichtungen werden umfassend nur noch alle 5 Jahre befragt (Statistikjahre mit der Endung 0 oder 5). Diese Umstellung der Periodizität erschwert die genaue Berechnung der gemeinnützigen Stiftungen, da eine Vollerhebung der PVS erst wieder im Jahr 2010 durchgeführt wird. Um dennoch eine Aussage über die Anzahl der gemeinnützigen Stiftungen machen zu können, wurde die Entwicklung

⁶⁴ Quelle: Eidg. Amt für das Handelsregister.

STAND DER STATISTISCHEN ERFASSUNG

bei den nicht erfassten PVS aus den Jahren 1998-2002 berechnet und auf den Zeitraum 2002-2008 übertragen. Das Ergebnis dieser Hochrechnung ist in Abbildung 6 abgebildet. Demnach belief sich die Zahl der klassischen Stiftungen der Schweiz am 31.12.2008 auf 12'521 Stiftungen.

Personalvorsorgestiftungen ⁶⁵	5'800
Sonstige Stiftungen	12'521
Gesamtzahl der registrierten Stiftungen	18'321

Abbildung 6: Anzahl der Stiftungen (ohne PVS)⁶⁶

Von dieser Zahl müssen jedoch noch einige weitere Differenzierungen gemacht werden, da es zum einen freiwillig eingetragene Familienstiftungen und kirchliche Stiftungen gibt und zum anderen auch Unternehmensstiftungen bestehen, deren Zweck ganz oder teilweise wirtschaftlicher Natur ist. Die Anzahl der Unternehmensstiftungen wurde 1997 von Schmid auf über 1'000 geschätzt.⁶⁷ Dabei fielen in diese Schätzung auch Trägerschaftsstiftungen von Krankenhäusern und sozialen Einrichtungen, die den gemeinnützigen Stiftungen zugerechnet werden. Die Ergebnisse zeigen, dass für die statistische Erfassung der Stiftungen in der Schweiz noch keine einheitliche Vorgehensweise gefunden wurde. Deshalb soll an dieser Stelle die Schätzung aufgestellt werden, dass es in der Schweiz derzeit ca. 12'000 gemeinnützige Stiftungen gibt.

Betrachtet man die Entwicklung des Stiftungssektors im Zeitablauf, so lässt sich ein deutlich aufsteigender Trend in den letzten Jahren festhalten. Bei den Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht ist jede zweite Stiftung in den letzten zehn Jahren gegründet worden. Zum 31.12.2008 unterstanden 3'106 Stiftungen der Eidgenössischen Stiftungsaufsichtsbehörde (Abbildung 7). Über alle im Handelsregister eingetragenen Stiftungen lässt sich für die gemeinnützigen Stiftungen dieser positive Trend bestätigen, während die Anzahl der PVS stetig abnimmt (Abbildung 8). Ohne Zweifel nimmt das Schweizer Stiftungswesen im internationalen Vergleich eine herausragende Stellung ein. Verglichen mit der Grösse des Landes bzw. der Anzahl seiner Einwohner gibt es überdurchschnittlich viele Stiftungen.⁶⁸

⁶⁵ Schätzung für die Entwicklung der Jahre 2002-2008.

⁶⁶ Quelle: BfS und des Eidg. Amt für das Handelsregister.

⁶⁷ Vgl. Schmid (1997) S. 30ff.

⁶⁸ Vgl. Anheier/Daly (2007), S. 3 ff.

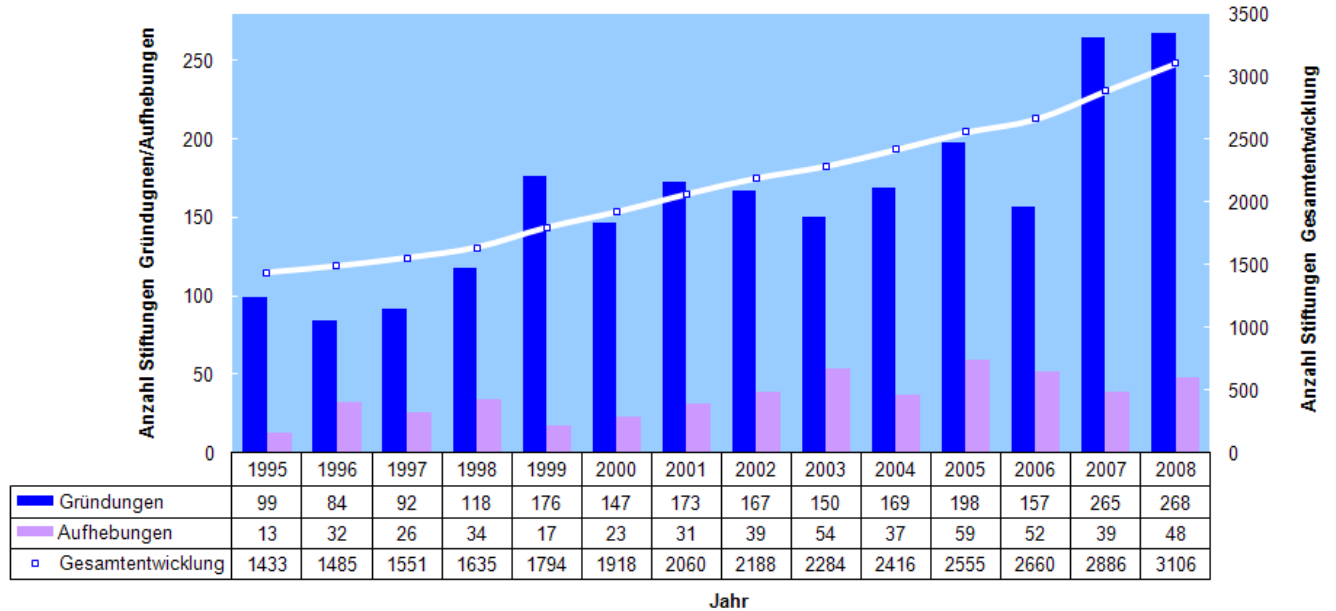


Abbildung 7: Entwicklung der Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht 1995-2008⁶⁹

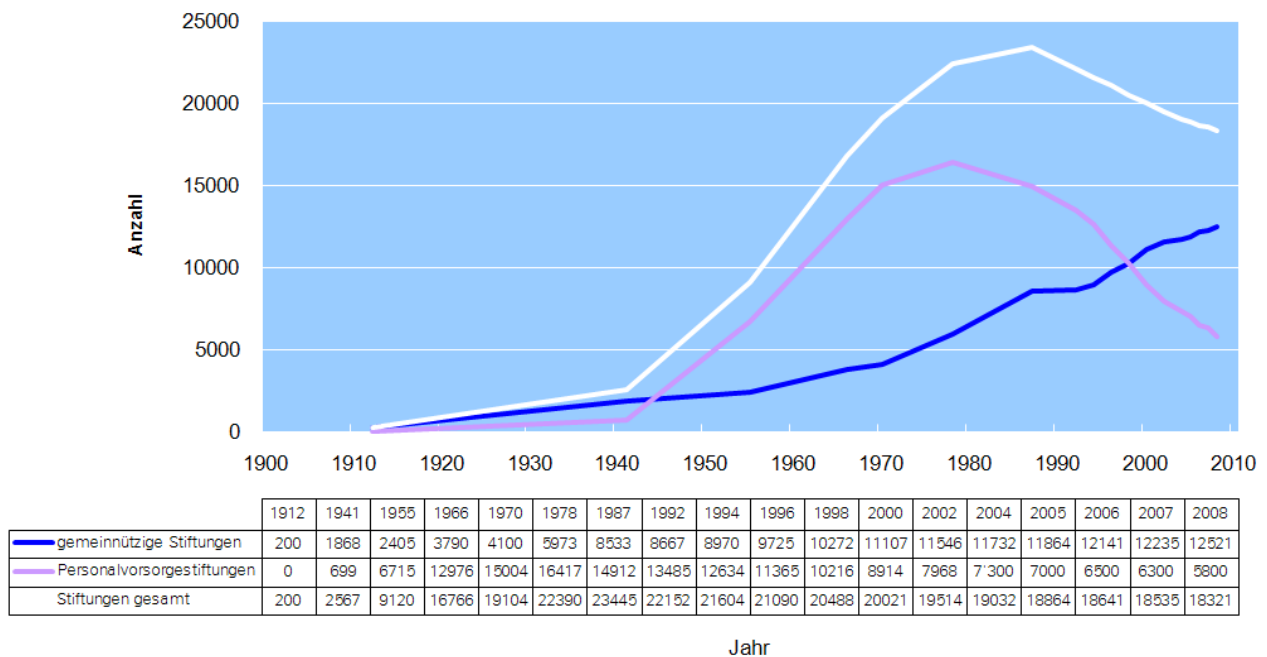


Abbildung 8: Entwicklung der Stiftungen 1911-2008⁷⁰

⁶⁹ Quelle: Eigene Abbildung basierend auf Zahlen des EDI.

⁷⁰ Quelle: Eigene Abbildung basierend auf Zahlen des EDI und des Eidg. Amtes für das Handelsregister. Die Zahlen der Personalvorsorgestiftungen ab 2004 sind Schätzwerte basierend auf Hochrechnungen.

STAND DER STATISTISCHEN ERFASSUNG

Wichtiger als die absolute Anzahl sind für die gesamtwirtschaftliche Einschätzung der Stiftungen Daten zum Arbeitsmarkt. In Bezug auf die Beschäftigungszahlen liefert das Betriebs- und Unternehmensregister (BUR) des Bundesamts für Statistik (BfS) einen Anhaltspunkt. Entsprechend der Betriebszählung 2005 des BfS sind 3,47% aller Beschäftigten bei gemeinnützigen Stiftungen tätig (128'194 Beschäftigte), was eine Steigerung von 37,5% seit 1995 bedeutet (im gleichen Zeitraum hat die allgemeine Beschäftigung nur um 4,2% zugenommen).⁷¹ In Abbildung 9 wird die enorm überdurchschnittliche Entwicklung des Stiftungssektors auch grafisch deutlich. Betrachtet man die Vollzeitäquivalente⁷², lässt sich sogar noch ein leicht höherer Anstieg von 37,8% nachweisen. Dies bedeutet, dass im Stiftungssektor viele Beschäftigte in einem Teilzeitarbeitsverhältnis stehen, diese Entwicklung aber nicht stärker ist zur Geltung kommt als im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt.

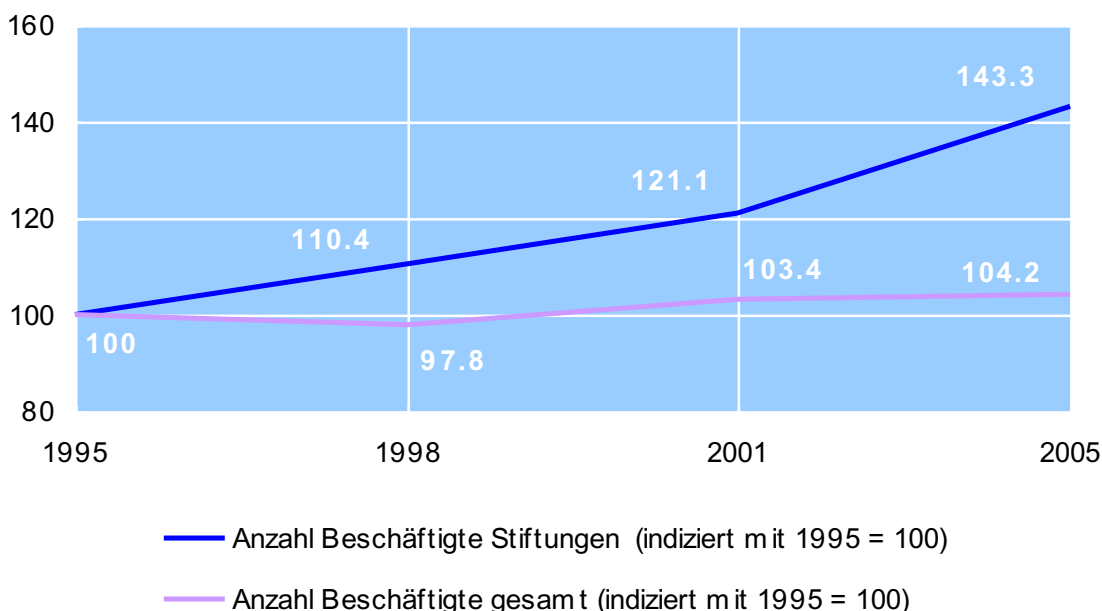


Abbildung 9: Beschäftigtenentwicklung allgemein und im Stiftungssektor⁷³

Jedoch sind diese Zahlen zu relativieren. Der Grossteil dieser positiven Entwicklung geht auf das Gesundheits- und Sozialwesen zurück, wo 75,6% (96'947) der Beschäftigten in Stiftungen angestellt sind. Alleine im Zeitraum von 2001 bis 2005 sind hier 15'500 neue Stellen in Stiftungen geschaffen worden (44'000 im gesamten Gesundheits- und Sozialwesen). In diesem Bereich sind ca. ein Drittel aller Einrichtungen und Dienstleister als Nonprofit-

⁷¹ Eigene Berechnungen; Zahlen: BfS, Betriebszählung 2001/1995.

⁷² Gesamtbeschäftigung, zusammengesetzt aus Vollzeitbeschäftigung und Teilzeitbeschäftigung, umgerechnet auf Vollzeitbeschäftigung.

⁷³ Quelle: Eigene Abbildung basierend auf Zahlen des Bundesamts für Statistik 1995-2005.

Organisation organisiert, jedoch unterscheidet sich ihr Angebot nur unwesentlich von demjenigen konkurrierender privater und öffentlicher Anbieter. Das starke Wachstum ist daher branchenspezifisch und nicht abhängig von der Rechtsform zu erklären. Rechnet man das Gesundheits- und Sozialwesens aus der Beschäftigtenstatistik heraus, dann bleibt dennoch eine positive Entwicklung von 33,1% seit 1995.

Das Wachstum der gemeinnützigen Stiftungen ist also auch im gesamtwirtschaftlichen Kontext von Bedeutung. Nie wurden mehr Stiftungen in der Schweiz gegründet als in letzten fünfzehn Jahren. Dies macht sich auch bei den Beschäftigungszahlen bemerkbar, wo die Stiftungen zwar eine Randerscheinung bleiben, jedoch mit deutlich zunehmender Tendenz. Dies ist insbesondere bemerkenswert, da sich dieser Trend nicht auf den gesamten NPO-Sektor übertragen lässt. Vereine und Genossenschaften haben sich seit 1995 in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung unterdurchschnittlich zur Gesamtwirtschaft entwickelt. Während sich bei den Vereinen die Beschäftigtenzahl seit 1995 kaum verändert hat, sind in Genossenschaften im Jahr 2005 5% weniger Personen beschäftigt als 1995.

5.2 Fiskalische Relevanz

Aufgrund der mangelnden Datenbasis kann man auch die Höhe des gesamten Stiftungskapitals nur schätzen. Weder zur Vermögenssituation noch zur Höhe der jährlichen Ausschüttungen gibt es – mit Ausnahme der PVS – hinreichend präzises Zahlenmaterial. Aufgrund des Steuergeheimnisses und des Datenschutzes sind diesbezügliche Daten lediglich den Steuerbehörden und den Stiftungen selbst bekannt.⁷⁴ Zunehmend investieren Stiftungen auch in den Aktienmarkt, wodurch die Vermögen verstärkt den Marktschwankungen unterliegen.⁷⁵ Nach Schätzungen der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht umfasst das Stiftungsvermögen der gemeinnützigen Stiftungen rund 40 Mrd. CHF. Das Stiftungsvermögen der Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht belief sich im Jahr 2005 auf ca. 22 Mrd. CHF.⁷⁶ Dabei handelt es sich jeweils um das ausgewiesene Stiftungskapital.

Das jährliche Ausschüttungsvolumen dürfte nicht über 1 Mrd. CHF liegen, was deutlich weniger ist als in Ländern mit festgelegten Ausschüttungsvorgaben (z.B. Deutschland, USA). Hinzu kommen die öffentlich-rechtlichen Stiftungen, so z. B. der Schweizerische Nationalfonds mit jährlichen Fördergeldern von rund 400-500 Mio. CHF (2007 waren es 531 Mio. CHF).⁷⁷

Die Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht sind 2003 einer genaueren Analyse unterzogen worden. Dabei zeigt sich eine überraschende Verteilung des ausgewiesenen Stiftungsvermögens. Nur gerade 10 % der unter eidgenössischer Aufsicht stehenden Stif-

⁷⁴ Vgl. Steinert (2000) S. 93.

⁷⁵ Vgl. Ambühl (2002).

⁷⁶ Gespräch mit Ferrari-Visca.

⁷⁷ Vgl. Nationalfonds (2008), S. 33.

tungen vereinigen 83 % des Stiftungskapitals auf sich. 50 % der Stiftungen teilen sich fast das gesamte ausgewiesene Stiftungsvermögen, nämlich 99,4 %. Alleine 84,5% der Stiftungen, hatten ein Stiftungsvermögen von weniger als 5 Mio. CHF.⁷⁸ Diese Zahlen machen deutlich, dass es innerhalb des Stiftungssektors eine starke Ungleichverteilung gibt und abgesehen von einigen wenigen Stiftungen eher geringe Mittel zur Verfügung stehen. Dies ist insbesondere zu berücksichtigen, wenn es im Folgenden um die gesellschaftliche und politische Relevanz von Stiftungen geht.

5.3 Gesellschaftliche Relevanz

Die gesellschaftliche Bedeutung von Stiftungen ergibt sich aus ihrem gemeinnützigen Zweck und der Art und Weise, wie sie ihn verfolgen. In den folgenden Abbildungen werden die Stiftungen unter eidgenössischer und kantonaler Aufsicht aufgeschlüsselt betrachtet. Eine grobe Aufteilung der Stiftungstätigkeit ist die Frage, ob eine Stiftung fördernd oder operativ aktiv ist. In Abbildung 10 wird deutlich, dass unter kantonaler Aufsicht mehr Stiftungen einen operativen Stiftungszweck haben als unter eidgenössischer Aufsicht. Dies lässt sich damit erklären, dass insbesondere Trägerschaften als wichtiger operativer Zweck eine örtliche Gebundenheit mit sich bringen, die eine nationale oder internationale Ausrichtung behindern. Die Frage, welcher Stiftungstyp den grösseren gesellschaftlichen Einfluss hat, ist schwierig zu beantworten. Die operativen Stiftungen beschäftigen mehr Mitarbeitende als Förderstiftungen, die meistens nur eine administrative Verwaltung brauchen. Oftmals ist es der grösseren Öffentlichkeit nicht einmal bekannt, ob es sich bei einer Organisation um einen Verein oder eine Stiftung handelt. Auf der anderen Seite sind die Förderstiftungen zahlreicher und vereinigen den Grossteil des Stiftungskapitals auf sich. Sie werden daher mit ihren Projekten und Förderleistungen in der Öffentlichkeit häufig als die „typischen“ Stiftungen wahrgenommen.

Es wurde bereits erwähnt, dass Stiftungen sowohl von juristischen als auch natürlichen Personen gegründet werden. So werden Stiftungen auch von anderen Nonprofit-Organisationen zur Verfolgung spezifischer Zielsetzungen eingerichtet. Das Schweizerische Rote Kreuz hat die Stiftung Humanitäre Hilfe SRK zur Unterstützung der eigenen Entwicklungshilfe eingerichtet. Ein weiteres Beispiel ist die Stiftung Swisshand des Vereinigung Christlicher Unternehmer VCU, die Mikrokredite in Entwicklungsländern vergibt.

Private Wirtschaftsunternehmen nutzen Stiftungen in zweierlei Hinsicht. Einerseits kann eine Stiftung als Eigentümerin eines Unternehmens auftreten. Andererseits werden Stiftungen von Unternehmen als Instrumente der Corporate Social Responsibility (CSR) geschaffen, um pro bono-Aktivitäten auszuführen. Häufig tragen diese Stiftungen auch den Namen des Unternehmens, so beispielsweise die UBS Optimus Foundation, die Nestlé Fondation pour l'Art oder die Kühne Stiftung.

⁷⁸ Vgl. Lang/Schnieper (2003) S. 9.

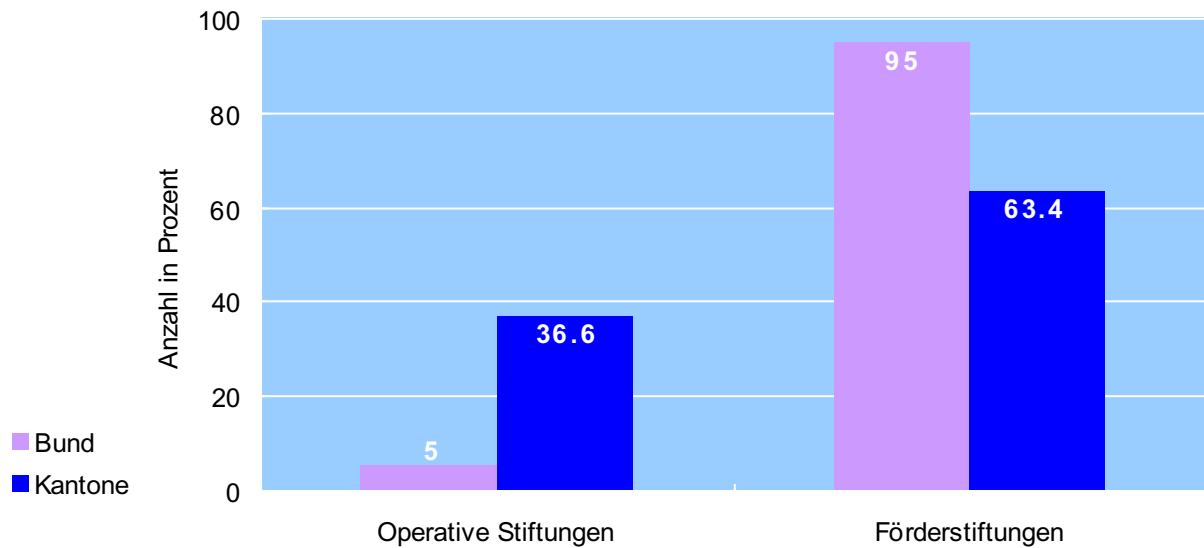


Abbildung 10: Stiftungen nach ihrer primären Tätigkeit⁷⁹

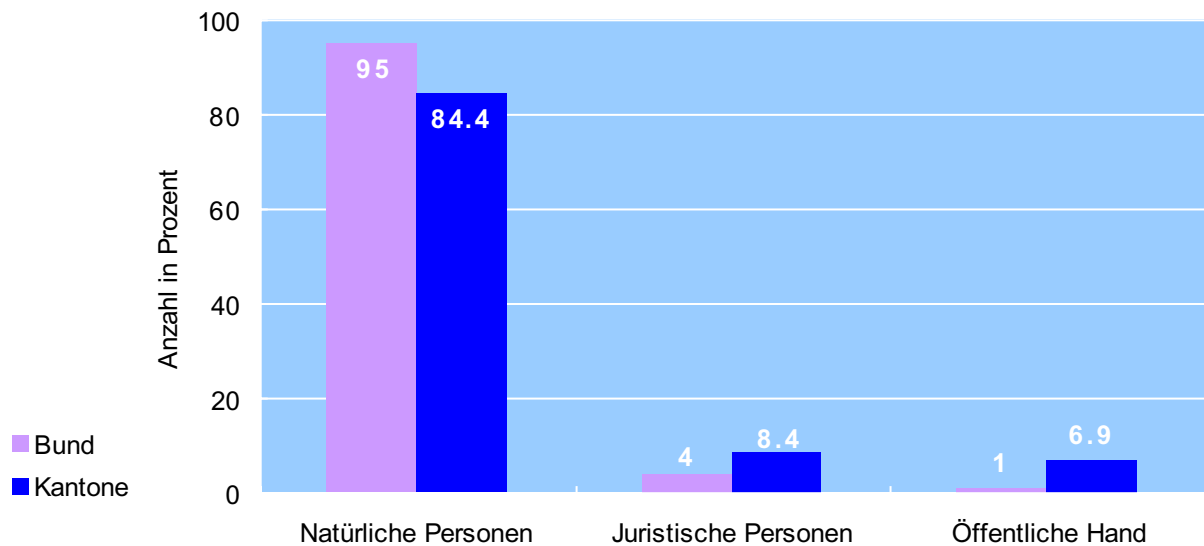


Abbildung 11: Unterscheidung nach Stiftertyp⁸⁰

Auch der Staat tritt immer wieder als Stifter auf. Inzwischen haben fast alle Schweizer Hochschulen in den letzten Jahren eine Stiftung als Fundraising-Instrument geschaffen.

⁷⁹ Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Steinert (2000), S. 106.

⁸⁰ Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Steinert (2000), S. 106.

Die 2003 gegründete ETH Foundation in Zürich hat seitdem Donationen von über 75 Mio. CHF für Forschung an der ETH Zürich erhalten.⁸¹ Stiftungen werden auch in anderen staatlichen Bereichen eingesetzt. So wurde in Basel die Übertragung des Kunstmuseums in eine Stiftung diskutiert. Ebenso eignet sich diese Rechtsform gut für Public Private Partnerships (PPP), gemeinsame Projekt von öffentlichen und privaten Partnern.⁸²

Trotz dieser vielen Stiftungsaktivitäten von juristischen Personen wird die überwiegende Mehrheit von Stiftungen von natürlichen Personen gegründet. In Abbildung 11 wird deutlich, dass über 90% aller gemeinnützigen Stiftungen von Privatpersonen gegründet werden.

Stiften ist ein persönlicher Akt, dessen Hintergründe in der Stifterstudie Schweiz untersucht wurden. Die häufigsten Gründe, dass sich Menschen eine Stiftungsgründung überlegen, sind Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitmenschen, der Wunsch, etwas zu bewegen, Bekämpfung eines konkreten Problems sowie Mitleid mit Notleidenden. Zusätzlich zu diesen emotionalen Motiven braucht es aber häufig einen zusätzlichen Impuls, der zur Stiftungsgründung führt. Dies können plötzlicher Vermögenszuwachs, das Fehlen geeigneter Erben, ein Schicksalsschlag oder die Suche nach einer Aufgabe nach dem Berufsleben sein.⁸³ Dieses private, bürgerliche Verständnis des Stiftungsgedanken ist mit ein Grund, dass Stiftungen entsprechend dem breiten Spektrum an Stiftungszwecken eine sehr diversifizierte Fördertätigkeit anbieten und in diesem Sinn breiter fördern, als dies staatliche Stellen tun.

Da es kaum Beschränkungen gibt, was ein gemeinnütziger Stiftungszweck beinhalten darf, sind Stiftungen in allen Gesellschaftsbereichen zu finden. In den vergangenen Jahren wurden bei verschiedenen Studien nach dem Stiftungszweck gefragt. Erstmals wurden im Jahr 2000 die Stiftungszwecke in einer Vollerhebung bei den Stiftungsaufsichten erfasst. Dass sich die damalige Verteilung in den vergangenen Jahren nur unwesentlich verändert hat, wird durch die Verteilungen in aktuelleren, nicht repräsentativen Studien deutlich.⁸⁴ Die Ergebnisse der verschiedenen Studien sind in Abbildung 12 zusammengetragen. Demnach sind die wichtigsten Förder- und Aktivitätsbereiche von Stiftungen in Kultur, Bildung/Forschung, Gesundheitswesen und Sozialdienste zu finden.

Über die Verteilung der Aktivitäten innerhalb dieser Bereiche sowie die finanzielle Verteilung der Stiftungsaktivitäten bestehen kaum Informationen. Aus einer Studie mit 123 Förderstiftungen und 170 operativen Stiftungen zur Honorierung von Stiftungsräten lassen sich einige Anhaltspunkte hierzu ziehen.⁸⁵ Demnach unterstützen Förderstiftungen durchschnittlich knapp 40 Projekte im Jahr, wobei 50,3% unter 10 Projekte im Jahr fördern. Die durchschnittliche Projektsumme liegt bei 51'492 CHF, wobei der Median von 15'000 auch hier verdeutlicht, dass die Mehrheit der Projektsummen weit niedriger ist. Bei den

⁸¹ Vgl. ETH Foundation (2006), S. 5.

⁸² Vgl. Bolz/Rosenfeld (2007), S. 8.

⁸³ Vgl. Helmig/Hunziker (2006), S. 42 f.

⁸⁴ Vgl. Helmig/Hunziker (2007); Lichtsteiner/Lutz (2008); Michalski et al. (2008).

⁸⁵ Vgl. Lichtsteiner/Lutz (2008), S. 15 ff.

operativen Stiftungen sind Dienstleistungen für spezifische Personengruppen (92%) und Trägerschaften (52%) die wichtigsten Tätigkeiten. Dabei haben 62% dieser Stiftungen einen Leistungsvertrag mit einer staatlichen Behörde und erhalten auch Subventionen.

Studie	Anzahl	Tätigkeitsbereiche										
		Kultur	Bildung/ Forschung	Gesundheit	Sozialdienste	Umwelt	Bau/ Wohnungswesen	Politik/ Recht	Gemeinnützigkeit	International	Religion	Berufsverbände
Steinert ⁸⁶	ca. 8'000	17.5	17.1	16.2	22.3	5.4	6.4	1.1	3.1	1.0	2.3	0.8
Steinert	ca. 1'700	20.0	30.0	10.0	30.0	5.0	5.0			50.0		
Helmig/ Hunziker ⁸⁷	148	25	34.5	20.3	38.5	13.5		4.1				6.1
Michalski et al. ⁸⁸	209	16.7	25.4		41.6	7.2						
Lichtsteiner/ Lutz ⁸⁹	279	22.5	35.8	31.2	38.7	7.2	5.0	1.8	20.4	11.5	4.3	

Abbildung 12: Klassifizierung des Stiftungszwecks in Prozent⁹⁰

Für den Kulturbereich lassen sich einige wenige Teilbereiche näher betrachten. Die letzten Zahlen des BfS zur Kulturförderung von Stiftungen stammen aus dem Jahr 1992, also vor dem Gründungsboom der letzten Jahre, und sind deshalb nicht mehr aussagekräftig. In einer Studie zur Finanzierung von Museen wurden Stiftungen sowohl als Träger, wie auch als Finanzgeber von Museen untersucht. Dabei hat sich gezeigt, dass 18,2 % der schweizerischen Museen eine Stiftung als Träger haben (z.B. Fondation Beyeler in Riehen). Diese Museen zeichnen sich durch eine überdurchschnittliche Eigenfinanzierung und überdurchschnittliche private Zuschüsse aus.⁹¹ Trotzdem kommen auch diese „Stiftungsmuseen“ nicht ohne öffentliche Zuschussfinanzierung aus.

5.4 Politische Relevanz

⁸⁶ Vgl. Steinert (2000), S. 108. Die Studie unterscheidet zwischen Stiftungen unter kantonaler und eidgenössischer Aufsicht, da die Erhebung bei den Aufsichtsbehörden durchgeführt wurde. Bei den Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht ist anzumerken, dass 50% der Stiftungen auch international tätig sind.

⁸⁷ Vgl. Helmig/Hunziker (2006), S. 41.

⁸⁸ Vgl. Michalski et al. (2008), S. 6 f. Ausschliesslich Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht erfasst.

⁸⁹ Vgl. Lichtsteiner/Lutz (2008), S. 7.

⁹⁰ Quelle: Eigene Abbildung. Mehrfachantworten waren jeweils zugelassen.

⁹¹ Vgl. Beccarelli (2005), S. 257f.

Die letzte Kategorie der Relevanz steht in ihrer Bedeutung hinter den anderen Kategorien zurück. Da Stiftungen keine Mitglieder haben, eignet sich diese Rechtsform nur in den seltensten Fällen als Interessenvertretungsorgan. Im Vergleich zu Deutschland fehlen in der Schweiz etwa parteinahe Stiftungen, die den politischen Diskurs beeinflussen und als Kaderschmieden für die politischen Gremien dienen. Eine der wenigen Ausnahmen hierbei bildet die Stiftung Avenir Suisse, die als Think Tank der Privatwirtschaft aktiv in die politische Agenda eingreift.

Die politische Aktivität von Stiftungen beschränkt sich meistens auf Probleme ihres Tätigkeitsgebietes oder richtet sich nach dem Stiftungszweck. Jedoch haben nur 5% der operativen Stiftungen in einer Studie Advocacy als ihre Tätigkeit angegeben.⁹² Eine andere Form der Verbindung von Stiftung und Politik entsteht durch die Tätigkeit von Politikern als Stiftungsräte. Im aktuellen Register der Interessenbindungen von National- und Ständerat⁹³ geben 135 von 246 Politikern eine Position in mindestens einer Stiftung an. Insgesamt bestehen Verbindungen zu 332 Stiftungen, was 20,6 % aller angegebenen Interessenverbindungen ausmacht.

Die Stiftungen selbst als politisches Thema wurden in den letzten Jahren im Zuge der Revision des Stiftungsrechts häufiger behandelt, was wiederum zu einer höheren Wahrnehmung geführt hat. Ausserdem haben sich mit den beiden Verbänden proFonds und SwissFoundations gleich zwei Interessenvertretungen gebildet, die konsequent Lobbying für Stiftungen betreiben.

5.5 Zusammenfassung

Die verfügbaren Daten und Fakten zum Schweizer Stiftungswesen sind vielfach unvollständig, jedoch lässt sich trotzdem ein interessantes Bild des Sektors zeichnen. Vor allem ist festzuhalten, dass sich die Stiftungen in einer nie dagewesenen Wachstumsperiode befinden. Mit dem zahlenmässigen Wachstum nimmt auch das Stiftungsvermögen zu. Jedoch bestehen hierzu keine verlässlichen Zahlen. Während die operativen Stiftungen aufgrund der neuen rechtlichen Richtlinien und der Abhängigkeit von externen Geldgebern weitgehend offen Finanzinformationen veröffentlichen, lassen sich kaum genaue Aussagen zu den Ausschüttungen der Förderstiftungen machen. Dabei ist dies aus gesellschaftlicher Sicht eine der wichtigsten Grössen, um die Bedeutung der Stiftungen zu bewerten. In diesem Zusammenhang ist abzuwarten, wie sich Instrumente wie der Swiss Foundation Code, der Swiss NPO-Code oder SWISS GAAP FER 21 in den nächsten Jahren bemerkbar machen.

⁹² Vgl. Lichtsteiner/Lutz (2008), S. 18.

⁹³ Stand 09.04.2008.

Entwicklungen und Trends im Stiftungsmanagement

Der Schweizer Stiftungssektor hat sich in den letzten Jahren nicht nur strukturell gewandelt, sondern auch eine inhaltliche Veränderung erfahren. Dazu gehören die bereits beschriebenen Faktoren der Vermischung von operativen und fördernden Tätigkeiten sowie die neu entwickelten Richtlinien für Governance und Rechnungslegung. Daneben trägt insbesondere der stärkere internationale Austausch unter Stiftungsvertretern zur Veränderung bei. Viele Entwicklungen aus anderen Ländern wurden und werden so in den Schweizer Stiftungssektor übertragen. In diesem Kapitel werden einige dieser aktuellen Entwicklungen beleuchtet und zudem Zahlen aus neueren Erhebungen präsentiert.

6.1 Venture Philanthropy

Stiftungen haben eine besondere Fähigkeit zur Risikoübernahme und Innovationsförderung. Denn niemand kann einen Anspruch gegenüber Stiftungen geltend machen oder Rechenschaft über die inhaltliche Umsetzung des Stiftungszwecks verlangen. Es besteht auch kein Marktdruck, der nach Fehleinschätzungen zu Verlusten oder der Gefahr einer Übernahme führen könnte.⁹⁴ Zusätzlich können Stiftungen die Risikohöhe durch die unabhängige Entscheidung über die einzelnen Projektunterstützungen selbst bestimmen.⁹⁵

In den letzten Jahren hat sich mit Venture Philanthropy eine neue Form der Förderung von sozialen Zwecken entwickelt, die marktwirtschaftliche Kriterien für Investitionen und Venture Capital mit den zweckorientierten Zielen der Nonprofit-Organisationen verbindet. Die Kernpunkte von Venture Philanthropy sollen hier kurz beschrieben werden:⁹⁶

- **Risikomanagement**
Ebenso wie Risikokapitalgeber in der Privatwirtschaft sind Venture Philanthropists bereit, ein hohes Risiko einzugehen im Bewusstsein, dass die Mehrheit der geförderten Projekte nicht den erwarteten Output bringt. Grundlage für ein effizientes Risikomanagement kann eine Portfolio-Methode sein, mit der die Stiftung die Entwicklung ihrer Förderprojekte überprüft.⁹⁷
- **Wirkungsmessung**
Die Frage nach der Wirkung der Förderaktivitäten wird immer wichtiger. Da ein Förderprojekt nicht nur nach harten Kriterien wie Ausgaben, beteiligte Personen etc. beurteilt werden kann, muss die Stiftung gemeinsam mit der geförderten Organisation schon während des Förderzeitraums entsprechende Wirkungsziele festlegen.

⁹⁴ Vgl. Toepler/Feldman (2004).

⁹⁵ Vgl. Egger (2005), S. 27.

⁹⁶ Vgl. Letts et al. (1997), S. 37 ff.

⁹⁷ Vgl. von Schnurbein (2007), S. 326 ff.

ENTWICKLUNGEN UND TRENDS

- **Kooperation**
Bei vielen Stiftungen hört die Zusammenarbeit mit den Destinatären bei der Bewilligung auf. Jedoch ist für eine erfolversprechende Umsetzung eine viel engere Zusammenarbeit über das gesamte Projekt hinweg notwendig. Für Venture Philanthropy-Projekte müssen Zielvorgaben gesetzt werden und deren Einhaltung regelmässig geprüft werden.
- **Fokussierung**
Venture Capitalists sind im Vergleich zum gesamten Finanzmarkt sehr kleine Investoren. Deshalb fokussieren sie sich auf einige wenige Projekte. Ebenso sind auch die verfügbaren Mittel von Stiftungen im Vergleich zum Finanzbedarf des NPO-Sektors sehr gering. Deshalb sollten sich auch Stiftungen in ihrer Fördertätigkeit fokussieren und eine sorgfältige Projektauswahl durchführen.
- **Zeithorizont**
Start-up-Unternehmen brauchen 4-6 Jahre, um sich entwickeln zu können und am Markt zu bestehen. Ebenso werden Venture Philanthropy-Projekte auf eine Dauer von mehreren Jahren ausgerichtet. Dadurch soll ermöglicht werden, die notwendige Infrastruktur und Kapazität für ein langfristiges Bestehen der geförderten Organisation zu gewährleisten (capacity building).
- **Endphase**
Das Ende einer Förderung ist immer eine kritische Phase für den Destinatär. Insbesondere bei grossen Unterstützungsleistungen wird deshalb ein Auslaufplan erarbeitet, der den Übergang zu anderen Fördermitteln erleichtern soll.

	Klassische Förderstiftung	Venture Philanthropy Fonds
Rechtsform	Stiftung	Frei wählbar
Unabhängigkeit	Keine Eigentümer	Eigentumsbasiert
Zweckausrichtung	Zweck in Stiftungsurkunde nicht veränderbar	Zweck kann geändert werden
Steuerbefreiung	ja	abhängig von Förderart
Überschussallokation	Überschüsse werden reinvestiert	Gewinnausschüttung möglich
Aufsicht	Staatliche Aufsicht	Aufsicht durch Eigentümer

Abbildung 13: Unterschiede zwischen Stiftung und Venture Philanthropy Fonds⁹⁸

Die Entstehung von Venture Philanthropy in Amerika ist auch mit Kritik an den klassischen Förderstiftungen in Verbindung zu setzen, deren Innovationskraft deutlich geringer

⁹⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

war als möglich.⁹⁹ Deshalb sind neben den Stiftungen zunächst in Amerika, inzwischen aber auch in Europa, Venture Philanthropy Fonds entstanden, die Investitionsmittel für soziales Engagement bündeln. In der Schweiz beispielsweise wurden AlphaMundi AG und LGT Venture Philanthropy zu diesem Zweck gegründet. Der Übergang von der klassischen Vergabe zu Venture Philanthropy ist jedoch fließend. Die Mehrheit der Venture-Philanthropy-Aktivitäten in Amerika beispielsweise sind Fördermittel à fonds perdu und nicht renditeorientiert. Venture Philanthropy-Unternehmen sind deshalb kein Ersatz für Stiftungen sondern eine Analogie mit gewissen Unterschieden, die in Abbildung 13 dargestellt werden.¹⁰⁰

Es wird deutlich, dass aufgrund der unterschiedlichen Ausgestaltung beide Formen strukturelle Vor- und Nachteile aufweisen. Stiftungen sind an ihren Zweck gebunden, sind dafür aber unabhängig von externen Ansprüchen. Bei Venture Philanthropy Fonds kann es Eigentümer geben, die ihr Engagement von Einflussmöglichkeiten und Gewinnerwartungen abhängig machen können. Ein zentraler Unterschied zwischen Stiftung und Venture Philanthropy Fonds ist die Regelung der Aufsicht. Während Stiftungen einer staatlichen Aufsicht unterliegen, muss bei VP-Fonds die Kontrolle unternehmensintern geregelt werden. Die Herausforderung dabei besteht in der entsprechenden Leistungsmessung, da auch der VP-Fonds nicht nach rein finanziellen Aspekten geführt werden kann.

6.2 Vermögensmanagement

Mit Blick auf das Vermögensmanagement von Stiftungen werden hier zwei aktuelle Diskussionen aufgegriffen, die sowohl die Förderstiftungen, als auch die operativen Stiftungen betreffen. Dabei geht es zum einen um die generelle Frage der richtigen Anlagestrategie und zum anderen um die Höhe der Reserven, die gemeinnützige Organisationen anhäufen dürfen.

a) Abwägung zwischen Rendite und Risiko

In den letzten Jahren verlief die Diskussion um Stiftungsvermögensanlage ähnlich wie ein Aktienkurs. Nach der Hausse der ersten Internet-Generation wurde von den Stiftungen ein aktiveres und risikoreicheres Vermögensmanagement gefordert. Denn bis dahin war der überwiegende Grossteil des Stiftungsvermögens in wenig volatilen Anlageformen wie festverzinslichen Wertpapieren, Immobilien usw. angelegt. Da sich die Aktivitäten von Stiftungen fast ausschliesslich aus den Vermögenserträgen finanzieren, sollten Stiftungsvermögen auch in volatilere Instrumente investieren, um die Erträge zu erhöhen. Die dem Boom folgende Baisse machte aber auch schnell klar, dass mit höheren Erträgen auch das Risiko für Verluste ansteigt. Die Erwartungen an die Stiftungen orientierten sich deshalb wieder an der Renditesicherung. Aktuell wird – wiederum beeinflusst durch die generelle Situation am Fi-

⁹⁹ Vgl. Toepler (2006), S. 204 f.

¹⁰⁰ Vgl. John (2006), S. 13.

nanzmarkt – eine Gewährleistung hoher Rendite und kalkulierbaren Risikos gesucht, teilweise mit neuen Anlageprodukten.

Aus dieser veränderten Sichtweise ergeben sich zwei Grundsätze, die sich auf das Management des gesamten Stiftungsvermögens beziehen. Der erste Grundsatz beinhaltet die Festlegung von Ausschüttungszielen. Damit soll eine kontinuierliche und stabile Förderarbeit gewährleistet werden. Für das Portfoliomanagement folgt aus diesem Grundsatz, dass das Vermögen diversifiziert angelegt wird und hoch volatile Anlageformen möglichst vermieden werden. Der zweite Grundsatz zielt auf eine Minimierung der Kosten der Vermögensverwaltung zugunsten der Fördermittel ab.

Dies betrifft insbesondere die Anlage von Wertpapieren zu, wo je nach Anbieter und Anlageform sehr unterschiedliche Verwaltungskosten entstehen können. Ein aktives Vermögensmanagement kann zwar gut auf kurzfristige Marktentwicklungen reagieren, jedoch haben Studien gezeigt, dass beispielsweise aktiv gemanagte Fonds langfristig kaum über dem Vergleichsindex liegen. Eine passive Vermögensanlage vereinfacht die Vermögensanlage und reduziert die anfallenden Gebühren, gleichzeitig gehen damit Renditeeinbussen einher. Einen attraktiven Mittelweg bieten Exchange-Trade-Funds (ETF), an der Börse gehandelte, indexbasierte Investmentfonds. ETFs erlauben bereits mit kleinen Beträgen eine hohe Diversifizierung und damit eine breite Risikoabsicherung. Aufgrund der Handelbarkeit und Indexorientierung bieten sie dem Anleger zudem Transparenz, Liquidität und Flexibilität. ETF können zwar den zugrunde gelegten Index nicht übertreffen, aber dies ist als Performance in der Regel ausreichend.¹⁰¹

Letztendlich muss die Anlagestrategie die Gesamtstrategie der Stiftung unterstützen. Stiftungen mit grossem Vermögen haben dabei einen grösseren Gestaltungsspielraum als kleine Stiftungen, denen Vermögensverluste deutlich stärker zusetzen.

b) Verträglichkeit von finanziellen Reserven und Spenden

In regelmässigen Abständen wird in der Presse über die finanziellen Reserven von NPO, insbesondere Hilfswerke, berichtet. Die Einsicht in die Vermögenslage dieser Organisationen wird dabei durch die neuen, transparenteren Swiss GAAP FER 21-Richtlinien vereinfacht. Es wird jeweils implizit oder explizit gefordert, dass NPO mit grossen Reserven keine Spenden mehr sammeln dürfen bis die Reserven verbraucht sind. Diese Forderung widerspricht jedoch der betriebswirtschaftlichen Vernunft.

NPO können anders als Wirtschaftsunternehmen wirtschaftliche Krisen nicht durch Kapitalaufnahme am Aktien- oder Kreditmarkt überwinden.¹⁰² Sie müssen ihr Überleben durch eigene Mittel gewährleisten können. Eine aktuelle Studie hat gezeigt, dass Schweizer Hilfswerke im Durchschnitt über Reserven verfügen, die in etwa ihren jährlichen Ausgaben entsprechen.¹⁰³ Bleiben die Einnahmen völlig aus, könnte ein Hilfswerk ein Jahr von den

¹⁰¹ Vgl. Eicker (2008).

¹⁰² Vgl. Neubert (2003), S. 2.

¹⁰³ Vgl. Neubert/Volkart (2007), S. 33.

Reserven zehren. Bei grossen Hilfswerken können die Jahresausgaben jedoch schnell einen Millionenbetrag erreichen, was zu den entsprechend hohen Reserven führt.

Gleichzeitig können NPO nicht ihre Fundraising-Aktivitäten einstellen. Der Spendenmarkt ist heute derart umkämpft, dass ein Hilfswerk bei entsprechender Zurückhaltung bei den Spendern in Vergessenheit gerät und die Reaktivierung später sehr viel höhere Kosten verursachen würde. Der Skandal um UNICEF Deutschland im Jahr 2007 hat jedoch auch gezeigt, dass Fundraising nicht zum Selbstzweck geschehen darf, sondern entsprechend der finanziellen Bedürfnisse der Organisation gestaltet werden soll.

6.3 Gehälter und Honorierungen in Stiftungen

Ähnlich wie bei den Reserven der NPO wird auch in der Diskussion um die Entlohnung von Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen in NPO die gestiegene gesellschaftliche Skepsis gegenüber NPO deutlich. Laut Freiwilligenmonitor 2007 leisten 26,1 % der Schweizer Bevölkerung Freiwilligenarbeit in NPO, 12,0 % sind in einem gewählten Ehrenamt tätig.¹⁰⁴ Es steht daher ausser Frage, dass der gesellschaftliche Beitrag von NPO durch staatliche oder marktliche Lösungen nicht zu bezahlen wäre.

Ebenso haben Studien in der Vergangenheit gezeigt, dass die Entlohnung von Führungskräften in NPO unter dem Niveau von vergleichbaren Wirtschaftsunternehmen liegt.¹⁰⁵ Dieser Unterschied lässt mit intrinsischer Motivation (ein Teil des Lohns wird gespendet), anderweitiger Kompensation (z.B. flexible Arbeitsstunden und stabilere Arbeitssituation), geringerer Arbeitskontrolle oder den Fähigkeiten der Mitarbeitenden erklären.¹⁰⁶

Eine empirische Erhebung der Gehälter von Führungskräften in Schweizer NPO durch das Verbandsmanagement Institut hat diese Befunde bestätigt. Dabei wurden nicht nur Unterschiede zwischen den NPO-Branchen deutlich, sondern auch eine generelle Professionalisierung festgestellt. Die Akademisierung und Spezialisierung der Führungskräfte nimmt zu. Über 70% der Geschäftsführer haben einen Hochschulabschluss, davon hat ein Grossteil entweder Wirtschaftswissenschaften (32.7%) oder Rechtswissenschaften (13.1%) studiert. Dies verdeutlicht die Bedeutung einer Funktionsausbildung.¹⁰⁷ Auch werden Hierarchieebenen in den Gehaltsstrukturen deutlich, was auch ein Hinweis der Professionalisierung ist.¹⁰⁸ In Abbildung 14 werden die durchschnittlichen Gehälter für verschiedene NPO-Branchen und Führungsebenen zusammengefasst.

¹⁰⁴ Vgl. Stadelmann-Steffen et al. (2007), S. 44.

¹⁰⁵ Vgl. Caroll et al. (2005), S. 20.

¹⁰⁶ Vgl. Hallock (2000), S. 254 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Purtschert et al. (2006), S. 11.

¹⁰⁸ Vgl. Schloz (1991), S. 33.

	Jahresgesamtbezüge in CHF			
	1. Führungsebene		2. Führungsebene	
	Anzahl Fälle	Mittelwert	Anzahl Fälle	Mittelwert
wirtschaftliche NPO	53	177'497	58	131'748
sozio-kulturelle NPO	58	142'506	61	119'921
politische NPO	19	148'812	29	126'104
soziale NPO	70	138'533	85	126'248
sonstige NPO	12	163'669	16	114'514
Total	212	150'904	249	124'405

Abbildung 14: Durchschnittliche Jahresgesamtbezüge für Führungskräfte in NPO¹⁰⁹

Im Vergleich zu den Gehältern der hauptamtlichen Führungskräfte wird die Honorierung von Ehrenamtlichen noch kritischer beurteilt.¹¹⁰ Eine generelle Schwierigkeit dabei ist die Frage, welche Form der Entschädigung überhaupt gerechtfertigt ist. Gemäss der Stiftung Zewo dürfen die ersten 100 Std. des Ehrenamts nicht entschädigt werden, jedoch dürfen Spesen zurückbezahlt werden.¹¹¹ Ähnlicher Ansicht sind die Steuerbehörden, die Spesenentschädigungen nicht als Verletzung des Ehrenamtes ansehen. Der Swiss NPO-Code vertritt ebenso die Ansicht der ZEWO und bietet erstmals Rahmenbedingungen für die Festlegung von Entschädigungen. In §21 Abs. 2 heisst es:

„Werden Entschädigungen ausgerichtet, so gelten folgende Grundsätze:

- a. Die Bemessung der Entschädigung erfolgt aufgrund sachlich nachvollziehbarer, willkürfreier und transparenter Bemessungskriterien.
- b. Diese tragen einerseits dem Nonprofit-Charakter der Organisation, andererseits der Grösse und Komplexität der Organisation, dem Umfang der Führungsverantwortung und der zeitlichen Belastung durch das Mandat Rechnung.
- c. Die Bemessungskriterien sind dem obersten Organ zur Genehmigung vorzulegen.
- d. Dauer und Umfang von Entschädigungsleistungen an Mitglieder des obersten Leitungsorgans sind durch Beschluss des obersten Leitungsorgans festzulegen und offen zu legen.“

Zur Honorierung von Stiftungsräten in der Schweiz wurde 2008 eine Studie veröffentlicht, die einige interessante Anhaltspunkte liefert. Die Studie macht deutlich, dass abgesehen von einigen Ausreissern nur geringe Honorierungsleistungen an Ehrenamtliche ausbe-

¹⁰⁹ Quelle: In Anlehnung an Purtschert et al. (2006), S. 16, modifiziert durch den Autor.

¹¹⁰ Vgl. Knellwolf (2008).

¹¹¹ Vgl. Art. 6 ZEWO-Reglement.

zahlt werden.¹¹² 40% der Stiftungen zahlen nicht einmal Spesen und Auslagen zurück und gerade einmal 22,5% der befragten Stiftungen gaben an, über Spesen und Sitzungsgelder hinaus eine Jahrespauschale zahlen, die aber in 55,5% der Fälle unter 3'000 CHF lag. Im Gegensatz dazu wurde in einem Fall eine Jahrespauschale von über 80'000 CHF angegeben. Dies ist jedoch aufgrund der Heterogenität der befragten Stiftungen (fördernde und operative Stiftungen) kein Hinweis für exzessive eine Honorierungspolitik.

Generell bietet die Gehalts- und Entschädigungspolitik von Stiftungen und NPO allgemein nach den vorliegenden Studien keinen Anlass zur Kritik. Vielmehr sollte berücksichtigt werden, dass die Anforderungen an Stiftungsräte und Führungskräfte in Stiftungen stetig zugenommen haben und durch neue Gesetze und Richtlinien wie das Revisionsgesetz oder Swiss GAAP FER 21 die Verantwortung nochmals steigt.

¹¹² Vgl. Lichtsteiner/Lutz (2008), S. 34 ff.

Zusammenfassung und Ausblick

Wer aufmerksam die Presse liest, wird täglich im einen oder anderen Zusammenhang auf eine Stiftung stossen. Stiftungen haben sich zu tragenden Säulen vieler Gesellschaftsbereiche entwickelt. Der Erfolg der Stiftungen lässt sich auf drei zentrale Eigenschaften zurückführen, die in diesem Beitrag deutlich geworden sind: Unabhängigkeit, Langfristigkeit und Flexibilität.

a) Unabhängigkeit

Stiftungen gehören sich selbst, weshalb niemand einen Anspruch geltend machen kann. Diese juristische Besonderheit macht Stiftungen aussergewöhnlich robust gegenüber politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen. Aufgrund ihrer Unabhängigkeit sind Stiftungen prädestiniert, als Innovatoren und Promotoren der gesellschaftlichen Entwicklung zu agieren.

Die Risikokapazität von Stiftungen eröffnet ihnen ein vielfältiges Aufgabengebiet. Zum einen können Stiftungen ihre Fördermittel in hochriskante Projekte investieren, deren Ausgang vorab nicht abzuschätzen ist. Zudem sind Stiftungen in der Lage, Minderheitsmeinungen ohne Rücksicht auf Wahlen zu unterstützen und Gehör zu verschaffen. Ihre Unabhängigkeit verleiht den Stiftungen in der öffentlichen Meinungsbildung ein hohes Mass an Glaubwürdigkeit.

Diese Unabhängigkeit kann jedoch auch zu einer mangelhaften Governance führen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass mit dem Swiss NPO-Code und dem Swiss Foundation Code gleich zwei Grundlagen geschaffen wurden, die Handlungsempfehlungen für eine verbesserte Führungsstruktur von Stiftungen enthalten.

b) Langfristigkeit

Die Verbindlichkeit der Stiftungsurkunde schafft die Voraussetzung dafür, dass eine Stiftung nicht kurzfristig angelegt wird. Vielmehr ist mit Stiftungen ein Ewigkeitsgedanke verbunden und nicht selten möchte ein Stifter sich selbst mit der Stiftung ein Denkmal setzen. Im Gegensatz zu einem Standbild, trägt die Stiftung jedoch nicht nur sein Andenken, sondern auch seine Werterhaltung fort. Deshalb werden Stiftungen häufig für Zwecke verwendet, bei denen es um die Bewahrung von Kultur, Umwelt, Bräuchen oder spezifischen Einrichtungen geht.

Die Langfristigkeit der Stiftung lässt sich auch auf die Stiftungstätigkeit übertragen. Stiftungen arbeiten nicht nach Quartalsberichten und denken nicht in Wahlperioden. Dies befähigt sie zu langfristiger Arbeit und Förderung. Die gilt gleichermassen für operative Stiftungen wie WWF Schweiz oder Förderstiftungen wie die Avina Stiftung. Beide Stiftungen haben langfristige Ziele, deren Umsetzung und insbesondere deren Nutzen erst viel später erkannt werden kann.

Andererseits darf die langfristige Ausrichtung nicht von der kurzfristigen und operativen Arbeit ablenken. Viele Stiftungen tendieren zu langsamen und schwerfälligen Prozessen.

c) Flexibilität

Die dritte herausragende Eigenschaft der Stiftungen ist ihre Flexibilität. Dies mag verwundern, da die Verbindlichkeit des Stifterwillens nicht gerade flexibel erscheint. Viel der Variationsfähigkeit spielt sich deshalb bereits vor der eigentlichen Gründung ab. Zu diesem Zeitpunkt gibt es jedoch kaum Beschränkungen, was mit einer Stiftung nicht gemacht werden kann. So lassen sich auch die drei hier genannten Eigenschaften durch Sonderformen der Stiftung ausser Kraft setzen (unselbstständigen Stiftung, Verbrauchsstiftung, eng definierter Stiftungszweck).

Generell aber eignen sich Stiftungen für vielfältige Aufgaben und ermöglichen einen grossen Handlungsspielraum. Insofern ist die Stiftung wohl die Rechtsform, die am besten dem Zeitgeist einer individualistischen Gesellschaft entspricht, was den aktuellen Stiftungsboom teilweise erklärt.


Dabei besteht die Gefahr, dass Flexibilität zu Willkür wird, was die Aktivitäten einer Stiftung betrifft. „Solange es im Rahmen des Stiftungszwecks liegt“, ist ein häufiger Ansatz der Stiftungsarbeit. Deshalb müssen sich Stiftungen selbst klare strategische Ziele setzen und gegebenenfalls ihren Stiftungszweck selbst beschränken, um die vorhandenen Ressourcen effizient einsetzen zu können. Hierzu bieten die genannten Instrumente zu Mission-based Investment und Venture Philanthropy Ansatzpunkte für eine variable, aber zielgerichtete Stiftungsarbeit.

Literaturverzeichnis

- Adloff, F.: Operative und fördernde Stiftungen, in: Strachwitz, R. Graf/ Mercker, F. (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis – Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, Berlin, 2005, S. 135-140
- Anheier, H. K./ Daly, S.: Philanthropic Foundations in Modern Society, in: Anheier, H. K./ Daly, S. (Hrsg.): The Politics of Foundations – A Comparative Analysis, London, 2007, S. 3-26
- Beccarelli, C.: Finanzierung von Museen, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt, 2005
- Blümle, E.-B./ Halm, R./ Schnyder, S.: Statistische Erfassung von NPO, Fribourg: Forschungsinstitut für Verbands- und Genossenschaftsmangement, 1994
- Bolz, U./ Rosenfeld, M.: Public Private Partnership – ein Lösungsansatz für NPO?, in: Verbands-Management, Nr. 3/07, 2007, S. 6-13
- Bundesamt für Statistik (BfS) (Hrsg.): <http://www.admin.statistik.ch>, (10.01.2006)
- Caroll, T./ Hughes, P./ Luksetich, W.: Managers of Nonprofit Organizations Are Rewarded for Performance, in: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 16, No 1, 2005, S. 19–41.
- Egger, Ph. (Hrsg.): Stiftungsparadies Schweiz – Zahlen, Fakten und Visionen, Basel, 2004
- Egger, Ph.: Zeitgemässes Stiftungsmanagement, in: Schweizer Monatshefte, Jg. 85, Nr. 2, 2005, S. 25-27
- Eicker, V.: Transparent, flexibel und liquide durch die Krise, in Die Stiftung, 2008
- ETH Foundation (Hrsg.): Geschäftsbericht 2006, Zürich
- Gutzwiller, M.: Die Stiftungen, in: Schweizerisches Privatrecht, Band 2, Basel: 1967
- Häfelin, U./ Müller, G.: Allgemeines Verwaltungsrecht, 4. Vollständig überarbeitete Auflage, Zürich/ Basel/ Genf: Schulthess, 2002
- Hallock, K. F.: Compensation in Nonprofit Organizations, in: Ferris, G. R. (Hrsg.), Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 19, 2000, S. 243–294
- Helbing C.: Personalvorsorge und BVG, in: Schriftenreihe der Studiengesellschaft für Personalfragen, Band 2, 4. Auflage, 1989
- Helmig, B./ Hunziker, B.: Stifterstudie Schweiz, in: Egger, Ph./ Helmig, B./ Purtschert, R. (Hrsg.): Stiftung und Gesellschaft, Basel: Helbing & Lichtenhahn, 2006, S. 37-54
- Inselspital: Zahlen und Fakten 2001/02, Bern: Haupt, 2002
- Jakob, D.: Verein - Stiftung - Trust, Entwicklungen 2007, Reihe njus, erscheint im Mai 2008
- John, R.: Venture Philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe, Working Paper, Said Business School, Oxford, 2006
- Knecht, J.: Branche im neuen Umfeld, Schweizer Treuhänder, 2008, S. 12 ff
- Knellwolf, Th.: Wenig tun im Ehrenamt, aber viel kassieren?, in: Tagesanzeiger vom 09.04.2008
- Koller, H.: Attraktiveres Schweizer Stiftungsrecht in Sicht?, in: Egger, Ph. (Hrsg.): Stiftungsparadies Schweiz – Zahlen, Fakten und Visionen, Basel, 2004, S. 65-82
- Koller, H.: Attraktiveres Schweizer Stiftungsrecht in Sicht?, in: Egger, Ph. (Hrsg.): Stiftungsparadies Schweiz – Zahlen, Fakten und Visionen, Basel, 2004, S. 65-82

- Lang, N./Schnieper, P.: Herausforderungen und Konsequenzen für das Management von Stiftungen, in: Kursunterlagen „Strategisches Stiftungsmanagement“ der Weiterbildungsstelle der Universität Basel, 24. März 2003
- Lanter, M.: Die Verantwortlichkeit von Stiftungsorganen, in: Forstmoser, P./ Hegnauer, C./ Heini, A./ Keller, M./ Meier-Hayoz, A./ Rehbinder, M./ Riemer H. M./ Schluep, W. R./ Stark, E. (Hrsg.): Zürcher Studie zum Privatrecht, Band 41, Zürich, 1984
- Letts, Ch. W./ Ryan, W./ Grossman, A.: Virtuous Capital: What Foundations Can Learn From Venture Capitalists, in: Harvard Business Review, März-April 1997, S. 36-44
- Lichtsteiner, H./Lutz, V.: Honorierung von Stiftungsräten, Fribourg, 2008
- Maissen, S.: Die Steuerbefreiung gemeinnütziger Stiftungen, in: Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für gemeinnützige Stiftungen AGES, Heft 3, Basel/ Frankfurt a.M.: Helbing & Lichtenhahn, 1992
- Michalski, S./ Beck, G./ Lustenberger, D./ Zumbühl, Ph.: Zur betriebswirtschaftlichen Orientierung von gemeinnützigen Stiftungen, in Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Nr. 1/2008, S. 4-20
- Neubert, L./ Volkart, R.: Auch Hilfswerke benötigen finanzielle Polster, in: NZZ vom 26.10.2007, S. 33
- Neubert, L.: Was bestimmt die finanziellen Reserven spendensammelnder NPOs?, Working Paper Nr. 43, Universität Zürich, Institut für schweizerisches Bankwesen, 2006
- Neuhoff, K./ Pavel, U.: Stiftungen in Europa: Eine vergleichende Übersicht, in: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hrsg.): Schriftenreihe zum Stiftungswesen, Band 5, 1971
- Neuhoff, K.: Stiftungsmittel, in: Strachwitz, R. Graf/ Mercker, F. (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis – Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, Berlin, 2005, S. 457-474
- Porter, M. E./ Kramer, M. R.: The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, in: Harvard Business Review, Dez. 2002, S. 57-68
- Purtschert, R./ von Schnurbein, G./ Bayard, C.: Gehaltsstrukturen und Professionalisierung, in: Verbands-Management, Nr. 2/06, 2006, S. 6-19
- Purtschert, R./ von Schnurbein, G./ Beccarelli, C.: Switzerland, in: Anheier, H. K./ Daly, S. (Hrsg.): The Politics of Foundations – A Comparative Analysis, London, 2007, S. 307-323
- Purtschert, R./ von Schnurbein, G./ Beccarelli, C.: Visions and Roles of Foundations in Europe – Länderstudie Schweiz, Fribourg, 2003
- Purtschert, R./ von Schnurbein, G.: Transparenz im Schweizer Stiftungswesen – Stiftungen im Licht schwacher statistischer Grundlagen, in: Egger, Ph./ Helmig, B./ Purtschert, R. (Hrsg.): Stiftung und Gesellschaft, Basel: Helbing & Lichtenhahn, 2006, S. 21-35
- Purtschert, R./ von Schnurbein, G.: Unterscheidungskriterien von Stiftungen, www.swissfoundations.ch, (30.03.2008)
- Purtschert, R.: Visions and Roles of Foundations in Europe: Länderstudie Schweiz, in: Egger, Ph. (Hrsg.): Stiftungsparadies Schweiz – Zahlen, Fakten und Visionen, Basel, 2004, S. 53-64
- Riemer, H. M.: Die Stiftungen, Systematischer Teil und Art. 80-89bis ZGB, in: Meier-Hayoz, A. (Hrsg.): Berner Kommentar – Kommentar zum schweizerischen Privatrecht, Band I: Einleitung und Personenrecht, 3. Abteilung: Die juristischen Personen, 3. Teilband, Nachdruck der 3. Auflage, Bern: Stämpfli, 1981
- Riemer, H. M.: Stiftungen im schweizerischen Recht, in: Hopt, K. J./ Reuter, D. (Hrsg.): Stiftungsrecht in Europa, Köln: Heymanns, 2001, S. 511-519

- Riemer, H.M.: Stiftungen im schweizerischen Recht, in: Hopt, K.J./Reuter, D. (Hrsg.): Stiftungsrecht in Europa, Köln 2001, S. 511-519
- Salamon, L. M./ Anheier, H. K.: In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions, Working Paper No. 2, Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992.
- Schloz, H.-W., Professionalisierung im Verbandsmanagement, Universität Koblenz, wiss. Arbeit, 1991, n. veröff.
- Schlüter, A./ Then, V./ Walkenhorst, P. (Hrsg.): Foundations in Europe – Society Management and Law, London, 2001.
- Schmid, R.: Die Unternehmensstiftung im geltenden Recht, im Vorentwurf zur Revision des Stiftungsrechts und im Rechtsvergleich, Zürich, 1997.
- Schnyder, S.: Der Dritte Sektor oder die Nonprofit-Organisationen (NPO) in der Schweiz, in: Schauer, R./Anheier, H. K./Blümle, E.-B. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen (NPO) – dritte Kraft zwischen Markt und Staat, Linz, 1995, S. 31-41.
- Schnyder, S.: Elemente für eine Verbesserung der Grundlagen für die statistische Erfassung von Privaten Organisationen ohne Erwerbscharakter POoE im Rahmen der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung, Freiburg/CH, 2000, n. veröff.
- Schnyder, S.: Statistische Erfassung von Organisationen ohne Erwerbscharakter (Nonprofit-Organisationen, NPO), in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 130, 3, 1994, S. 391-401.
- Schubiger, B.: Schweiz – Neues aus dem Land der Stifter und Banker, in: Strachwitz, R. Graf/ Mercker, F. (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis, Berlin, 2005, S. 903-920
- Schubiger, B.: Schweiz – neues aus dem Land der Stifter und Banker, in: Strachwitz, R. Graf/ Mercker, F. (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis – Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, Berlin, 2005, S. 903-920
- Schweizerischer Nationalfonds (Hrsg.): <http://www.snf.ch>, (10.01.2006)
- Sprecher, Th./ von Salis-Lütolf, U.: Die schweizerische Stiftung – Ein Leitfaden, Zürich: Schulthess, 1999
- Steinert M.: Schweizerische Stiftungen – Eine Analyse des schweizerischen Stiftungswesen unter besonderer Berücksichtigung der klassischen Stiftungen, Dipl.-Arbeit Univ. Freiburg i. Ü. 2000 [vervielf.].
- Stiftung ZEWO (Hrsg.): Reglement über das ZEWO-Gütesiegel für gemeinnützige Organisationen, Zürich, 2006
- Strachwitz, R. Graf: Stiftungen – nutzen, führen und errichten: ein Handbuch, Frankfurt/New York: Campus, 1994
- Strachwitz, R. Graf: Traditionen des deutschen Stiftungswesens – ein Überblick, in: Strachwitz, R. Graf/ Mercker, F. (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis – Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, Berlin, 2005, S. 33-45
- SwissFoundations (Hrsg.): Wörterbuch zum Schweizer Stiftungswesen, Zürich, 2007
- Toepler, S./Feldman, M.P.: Foundation Funding and Innovation: An Assessment by Scientists at an American Research University, in: Rindt, S. et al. (Hrsg.): Maecenata Jahrbuch 2003, Berlin, 2004
- Toepler, S.: Stiftungen in den USA – Wachstum, Regulation und die neue Kritik am Stiftungswesen, in: Egger, Ph./ Helmig, B./ Purtschert, R. (Hrsg.): Stiftung und Gesellschaft, Basel: Helbing & Lichtenhahn, 2006, S. 193-210
- Verbandsmanagement Institut (Hrsg.): Gehaltsstudie 2006, Fribourg, 2006

- 
- Vieli, D.: Die Kontrolle der Stiftungen, insbesondere der Personalvorsorgestiftungen, in: Forstmoser, P./ Hegnauer, C./ Heini, A./ Keller, M./ Meier-Hayoz, A./ Rehbinder, M./ Riemer H. M./ Schlupe, W. R./ Stark, E. (Hrsg.): Zürcher Studie zum Privatrecht, Band 42, Zürich, 1985
- von Schnurbein, G.: Am Scheideweg zwischen Aufbruch und Bewahrung, in: Verbands-Management, Nr. 3/03, 2003, S. 10-23
- von Schnurbein, G.: Risiko- und innovationsorientierte Förderleistungen von Stiftungen, in: Helmig, B./Purtschert, R./Schauer, R./Witt, D. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und Märkte, Wiesbaden: DUV, 2007, S. 323-338
- von Schnurbein, G.: Wunsch und Wirtschaftlichkeit – 10 Thesen zum Management kleiner Förderstiftungen, in: Schauer, R./ Helmig, B./ Purtschert, R./ Witt, D. (Hrsg.): Steuerung und Kontrolle in Nonprofit Organisationen. Governance und Rechenschaftslegungsinstrumente auf dem Prüfstand: Wie viel Informationen braucht die NPO-Führung, wie viel erträgt die Öffentlichkeit?, Linz, 2008 (im Druck)
- Wagner, A.: Der Nonprofit Sektor in der Schweiz, in: Badelt, Ch. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation – Strukturen und Management, 2. Aufl., Stuttgart, 2002, S. 45-62