

Swiss Foundation Code 2009 mit Kommentar

Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung
und Führung von Förderstiftungen

Thomas Sprecher
Philipp Egger
Martin Janssen

Helbing Lichtenhahn Verlag

SwissFoundations

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

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-7190-2617-2

© 2009 by Helbing Lichtenhahn Verlag, Basel

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

Gestaltung und Satz: Atelier Mühlberg, Basel

Vorwort

Die Schweiz ist ein Stiftungsparadies. Sie bietet für die Gründung und Führung von Stiftungen ausgezeichnete Rahmenbedingungen:

Hierzulande gedeiht eine alte Stiftungstradition, und dem Stiftungssektor steht spezialisiertes und stets aktuelles Fachwissen aus dem NPO-Bereich und dem Finanzdienstleistungssektor zur Verfügung. Eine liberale Gesetzgebung ermuntert zur Stiftungsgründung und erleichtert jede gemeinnützige Stiftungsarbeit. Politsystem und Gesellschaft schenken den Stiftungen grosses Vertrauen, so dass etwa Förderstiftungen, d. h. mit Vermögen ausgestattete gemeinnützige Stiftungen, in der Schweiz nicht einfach fiskalische Begehrlichkeiten wecken; im Gegenteil. Die auf Beginn des Jahres 2006 in Kraft gesetzte Revision des schweizerischen Stiftungsrechts hat mit der Verdoppelung der Steuerabzugsfähigkeit auf Bundesebene ein positives Signal gesetzt – gegenläufig zum allgemeinen Trend des Zugriffs auf stille Besteuerungsreserven.

Potentiellen Stifterinnen und Stiftern, Zustifterinnen und Zustiftern werden manche Anreize dazu geboten, ihre Stiftungs idee in die Tat umzusetzen. Eine Stiftungsgründung und die damit verbundene Entäusserung von privaten Vermögenswerten zugunsten der Allgemeinheit sollen belohnt und erleichtert werden. Diese Begünstigung stellt allerdings Anerkennung und Verpflichtung zugleich dar, indem Stiftungen ihre gemeinnützige Mission bestmöglich zu erfüllen haben. Ziel ist ein faires Geben und Nehmen zum Nutzen der Zivilgesellschaft.

Trotz ihres guten Ansehens stehen gemeinnützige Stiftungen auch in der Schweiz unter zunehmendem Legitimationsdruck – und das ist gut so. Indem sie nämlich bei der Gründung sowie für die Dauer ihres Betriebs steuerliche Privilegien geniessen und mit ihren Förderaktivitäten in die Dynamik gesellschaftlicher Realitäten eingreifen, stellen sie quasi-öffentliche Institutionen dar. Ihr Tun und Lassen muss stets reflektiert werden: Wie kann eine Stiftung ihren Zweck zielführend umsetzen? Woran orientiert sie ihr Handeln? Was bedeutet «Good Governance» in ihrer praktischen Fördertätigkeit?

Die Notwendigkeit einer Darlegung von «Best Practices» für das schweizerische Stiftungswesen wurde erstmals an der Jahrestagung 2003 von Swiss Foundations unter dem Titel «Stiftungen im Wandel» thematisiert. Rasch wurde klar, dass nicht einfach ein Kodex aus dem Unternehmensbereich auf den Stiftungsbereich angewendet werden kann. Auch Regelwerke aus dem

Nonprofit-Bereich lassen sich nicht ohne weiteres auf Stiftungen übertragen. Ja selbst die Stiftungen sind bezüglich ihrer Ausgangslage und Arbeitsweise derart heterogen, dass für alle Stiftungstypen geltende Regeln beliebig und wirkungslos bleiben müssten.¹

Indem sich der vorliegende «Swiss Foundation Code» auf die spezifische Situation von Förderstiftungen bezieht, sucht er nicht die oberflächliche Allgemeingültigkeit, sondern die vertiefte Beispielhaftigkeit:

Weil Förderstiftungen meist über ausreichende Vermögenswerte zur Umsetzung ihres Stiftungszwecks verfügen, sind sie nicht auf eine Aussenwelt angewiesen. Ihre Situation ist von einer zugespitzten Governance-Thematik geprägt, indem keine Interessen einer Eigentümerschaft ein Gegengewicht zum Management bilden. Bei anderen Stiftungstypen und anderen gemeinnützigen Organisationen sind z. B. Spenderinteressen wirksam, womit auch eine gewisse Marktkontrolle spielt. Die Problematik einer Förderstiftung beruht hingegen oft auf dem Umstand, dass die Stiftung sozusagen sich selbst gehört. Aus dieser Wesenhaftigkeit heraus resultieren ganz besondere Anforderungen an die Einrichtung und Führung von Förderstiftungen im Blick auf die wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks, auf die Sicherstellung von «checks and balances» sowie auf die Transparenz.

Nach diesen Anforderungen richtet sich der «Swiss Foundation Code». In seiner vorliegenden zweiten, überarbeiteten Ausgabe erscheint er neu mit einem Kommentarteil. Dieser gibt einerseits Begründungen zu den drei Grundsätzen und den 26 Empfehlungen, andererseits versteht er sich als praxisorientierter Arbeitstext und zeigt konkrete Handlungsoptionen und deren Konsequenzen auf.

Möge der «Swiss Foundation Code» sowohl bei der Gründung neuer als auch bei der Weiterentwicklung längst bestehender Stiftungen eine hilfreiche Orientierung bieten.

¹ Siehe Stiftungstypologie im Anhang, S. 128 ff.

Einleitung

Entstehung und erste Auflage

Anfang 2004 beauftragte «SwissFoundations», der Verband der Schweizer Förderstiftungen, eine Arbeitsgruppe damit, einen Kodex mit zweckmässigen Empfehlungen zur *Gründung und Führung* schweizerischer Stiftungen zu erarbeiten.²

Im Frühjahr 2005 wurde zum ersten Entwurf eines «Code of Best Practice» eine breite *Vernehmlassung* bei Vertreterinnen und Vertretern von Stiftungen, Aufsichtsbehörden, Universitäten, Organisationen und Unternehmungen durchgeführt. Diese hiess die grundsätzliche Ausrichtung gut; Anregungen wurden insbesondere in Bezug auf den Detaillierungsgrad, die Funktion der Geschäftsführung und die Frage der Honorierung von Stiftungsräten eingebracht.

Im Herbst 2005 wurde schliesslich der «Swiss Foundation Code» herausgegeben, eine knapp gehaltene dreisprachige Schrift mit drei Grundsätzen und 22 Empfehlungen.³ Rasch war der Code in seiner ersten Auflage vergriffen und musste das schlanke Bändchen nachgedruckt werden – gross war das Interesse an diesem damals *ersten ausführlichen Verhaltenskodex* für Stiftungen in Europa.⁴

2 Zur Zusammensetzung von *Arbeitsgruppe* und *Redaktionsteam* der beiden Auflagen des Swiss Foundation Code (2005 und 2008) siehe Anhang, Verzeichnisse.

3 HOFSTETTER/SPRECHER.

4 Neben dem Swiss Foundation Code existiert in der Schweiz auch der *Swiss NPO-Code*: Im Jahr 2003 setzte die Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser spendensammelnder Hilfswerke eine Arbeitsgruppe ein und erarbeitete einen Code. Dieser im Jahr 2006 veröffentlichte *Swiss NPO-Code* richtet sich an die leitenden Organe von grossen Nonprofit-Organisationen, und zwar nicht nur von Stiftungen, sondern auch von Vereinen. Für die Organisationen, die sich ihm unterstellen, ist er im Sinne von «comply or explain» *verbindlich*. Siehe KONFERENZ DER PRÄSIDENTINNEN/PRÄSIDENTEN GROSSER HILFSWERKE.

Bezug auf Förderstiftungen

Der «Swiss Foundation Code» geht von den sogenannten Förderstiftungen aus, also von Stiftungen, die über ein genügend hohes Vermögen und Erträge daraus zur Förderung von eigenen Projekten oder Projekten Dritter verfügen – sie sind keiner Eigentümer- oder Marktkontrolle ausgesetzt. Der allen Stiftungen eigene Wesenszug der «Nichtangewiesenheit auf die Aussenwelt» tritt bei den Förderstiftungen derart zugespitzt zutage, dass sie sozusagen *Stiftungen in Reinkultur* darstellen. Auch wenn sich der Code in erster Linie an die Förderstiftungen richtet, sollen ihm auch alle anderen Arten von Stiftungen *zweckmässige Ideen* entnehmen können.

Grosse, mittelgrosse und kleine Förderstiftungen⁵

Selbst unter den Förderstiftungen sind Bedürfnisse und Organisationsstrukturen unterschiedlich. Während die Grundsätze des Code *uneingeschränkte* Geltung beanspruchen, orientieren sich die Empfehlungen – insbesondere deren praxisorientierter Kommentar – in erster Linie an grossen und mittelgrossen Stiftungen. Bei kleinen Stiftungen sind die Empfehlungen den *konkreten Verhältnissen* anzupassen.

Grundsätzlich haben alle Stiftungen denselben Anforderungen an eine gute Stiftungsführung zu genügen. Die konkreten Massnahmen sind jedoch *stiftungsspezifisch auszugestalten* und damit auch in Einklang mit der Stiftungsgrösse zu bringen – und zwar immer auf jeweils einfachst möglichem organisationellen Niveau. «Good Governance» ist kein Selbstzweck, sondern dient allein der effizienten und *wirksamen Umsetzung des Stiftungszwecks*.

Massvoller Einbezug internationaler Verhältnisse

Die internationalen Verhältnisse sind in sinnvoller Weise einbezogen worden. Auch wenn die Stiftungen eine von Staat zu Staat unterschiedliche gesetzliche Regelung erfahren haben und verschiedene *nationale Stiftungskulturen* existieren, sind doch viele Gemeinsamkeiten festzustellen. Dies sichert ohne weiteres jedem nationalen Code eine *internationale Dimension* und eine Ausstrahlung in andere Länder. Andererseits konnten natürlich nicht unbesehen Regeln aus anderen Rechtskreisen für Schweizer Förderstiftungen übernommen werden.

⁵ Zur Kategorisierung der Förderstiftungen siehe Anhang, Stiftungsglossar: *Stiftungsgrösse*, S. 148.

Sensibilisierung des Stifters⁶ und des Stiftungsrats

«Good Governance» im Stiftungssektor steht und fällt mit der Integrität und dem Augenmass der *verantwortlichen Personen*. Der «Swiss Foundation Code» soll daher die Stiftungsorgane entsprechend sensibilisieren – in erster Linie die *Mitglieder des Stiftungsrates*. Sein Hauptziel ist die Förderung einer wirkungsvollen, effizienten und transparenten Umsetzung von Stifterwille und Stiftungszweck. Seine Anwendung soll bei allen Anspruchsgruppen bzw. «Stakeholders» der Stiftung Vertrauen schaffen, bei Stiftern und Zustiftern, bei Destinatären, den Aufsichtsbehörden und bei einer breiten Öffentlichkeit.

To do the right things – zur «Verfassung» der Stiftung

Die Dinge *richtig* zu machen (praktisches Stiftungsmanagement) ist unbestrittenermassen auch für eine Förderstiftung wichtig. Entscheidend und grundlegend aber ist es, dass sie *das Richtige* tut. In erster Linie bezieht sich deshalb der «Swiss Foundation Code» auf die «Verfassung» der Stiftung und weniger auf ihre operativen Tätigkeiten. Er stellt keinen Managementleitfaden dar.⁷ Seine Grundsätze und Empfehlungen zielen vielmehr auf die Stiftungspolitik und die Stiftungsstrategie ab,⁸ d. h. auf *grundsätzliche Festlegungen* in den Bereichen Gründung, Führung, Fördertätigkeit und Finanzen.

-
- 6 Sprachliche Maskulina beziehen sich sinngemäss immer auch auf weibliche Personen.
- 7 Vgl. dazu LANG/SCHNIEPER; als Band 7 der Buchreihe «Foundation Governance» wird SwissFoundations voraussichtlich 2009 ein *Management-Brevier für Förderstiftungen* herausgeben.
- 8 Zur Unterscheidung der Management-Dimensionen einer Stiftung (Stiftungspolitik, Stiftungsstrategie und Stiftungstätigkeit) siehe Anhang, Begriffliche Orientierungen («Die drei Dimensionen von Stiftungsmanagement»).

Empfehlender Charakter

Der «Swiss Foundation Code» samt seinem neuen Kommentarteil hat *empfehlenden* Charakter. Er soll Stiftungen im Sinne der Selbstregulierung zur Überprüfung und gegebenenfalls zur Verbesserung ihrer Governance veranlassen. Für die Rechtsanwender kann er eine *Interpretationshilfe* darstellen. Indem sich die Förderstiftungen für ihre «Foundation Governance» selbst Leitlinien geben, kommen sie dem Ruf nach stärkerer staatlicher Regelung zuvor – die das produktive, weil disparate Biotop der Stiftungslandschaft Schweiz lähmen könnten. Der «Swiss Foundation Code» soll keineswegs zu unnötigen und unangepassten bürokratischen Umtrieben führen. Auch belässt er jeder Förderstiftung die Möglichkeit, die *gegebenen Freiräume auszuschöpfen*. Deshalb ist er nicht der strikten Regel «comply or explain» unterstellt.⁹

Gliederung des Code – Berücksichtigung aller Aspekte

Grundsätzlich muss zwischen den Entscheidungen unterschieden werden, die ein *Stifter selbst* im Zuge der Gründung trifft, und jenen, die dann im Rahmen der einmal gegründeten Stiftung durch den *Stiftungsrat* zu treffen sind. Der «Swiss Foundation Code» ist deshalb in die vier Kapitel «Gründung», «Führung», «Förderung» und «Finanzen» gegliedert.

Trotzdem darf sich ein Stifter nicht nur über die wichtigen Weichenstellungen im Rahmen der Stiftungsgründung informieren. Er sollte ebenfalls alle übrigen Empfehlungen bei der Gestaltung der zu gründenden Stiftung berücksichtigen, um mit seinen anstehenden Entscheidungen auch die spätere Ausgestaltung von Führung, Betrieb und Finanzen im Lichte der eingangs erwähnten Grundsätze in geeigneter Weise sicherzustellen.

Umgekehrt sollen sich auch Stiftungsräte schon gegründeter Stiftungen mit der Grundanlage ihrer Stiftung auseinandersetzen. Die bei der Gründung relevanten Aspekte sind auch in den *späteren Lebensphasen* einer Stiftung zu berücksichtigen.

9 Zu den verschiedenen Stufen der Verbindlichkeit von Regelsystemen siehe Anhang, Stiftungsglossar: *comply or explain*, S.137.

Kommentarteil

Schon während der Arbeit an der ersten Auflage 2004/2005 war vorgesehen, dem «Swiss Foundation Code» zu einem späteren Zeitpunkt einen *Kommentarteil* beizugeben, der die an strategischen Gesichtspunkten orientierten Grundsätze und Empfehlungen mit begründenden und praxisbezogenen Erläuterungen untermauern sollte. Der nun vorliegende, mit Marginalien versehene Kommentar wurde in den Jahren 2007/08 erarbeitet. Er zeigt *Handlungsoptionen* für konkrete Situationen, Fragestellungen und Probleme. Zugunsten seiner Lesbarkeit werden kleine Redundanzen in Kauf genommen. In erster Linie ist er – wie der Code selbst – an den Stifter, den Stiftungsrat und andere für die Stiftung tätige Personen gerichtet. Inwiefern sich auch Aufsichts-, Steuer- und Gerichtsbehörden in ihrer Rechtspraxis durch den Code und seinen Kommentar inspirieren lassen, wird sich weisen.

Weiterentwicklung des Code

Im Zuge der Erarbeitung des Kommentars wurde der Code überprüft, teilweise verändert und von 22 auf 26 Empfehlungen erweitert. Auch bei der *zweiten Auflage* führte eine kleine, gezielte Vernehmlassung zu zahlreichen Anregungen. Insbesondere die Empfehlungen zum Bereich der Finanzen wurden ergänzt und präzisiert. Ebenso wurde der Grundsatz «Transparenz» in den Empfehlungen bezüglich der Anforderungen an eine Stiftungskommunikation vertieft sowie in den dazugehörigen Kommentaren veranschaulicht.

Die bisherige Gliederung blieb bestehen. Den vier Kapiteln wurde neu eine thematische Einleitung vorangestellt, um die jeweils *zentralen Anforderungen* hervorzuheben.

Interdisziplinärer Charakter

Einer der Kritikpunkte an der ersten Auflage des Code war, dass darin nicht klar zwischen *rechtlicher Pflicht* einerseits und *Empfehlung* andererseits getrennt worden sei.¹⁰ Dazu ist anzumerken, dass die Empfehlungen tatsächlich nicht nur (selbstverständlich) auf den gesetzlichen Vorgaben basieren, sondern diese manchmal auch implizit wiederholen. Insofern handelt es sich teilweise nicht nur um «Empfehlungen», sondern effektiv um Rechtspflichten. Der Fokus der Empfehlungen ist aber kein ausschliesslich rechtlicher: Indem etwa vorgeschlagen wird, dass der Stiftungsrat die Stiftung führen soll, wird der gesetzliche Kern – dass nämlich dem Stiftungsrat die Oberleitung der Stiftung zukommt – um das Element einer aktiven Gestaltung erweitert. Auf diese Weise werden die rechtlichen Vorgaben im Lichte der «Foundation Governance» konkretisiert und *wirkungsorientiert* eingefärbt.

Auch der Kommentar hat interdisziplinären Charakter. Neben den rechtlichen kommen auch andere Sichtweisen wie jene der Ökonomie und der konkreten Stiftungsarbeit zum Tragen. Der Code soll überall von *praktischer Relevanz* sein. Aus diesem Grund wiederholt er einmal die gesetzlichen Grundlagen und lässt sie ein andermal weg, wo sie unter dem Gesichtswinkel der «Foundation Governance» nicht einschlägig sind.

Swiss Foundation Code 2009

Der «Swiss Foundation Code» und seine einleitenden oder erläuternden Kommentarteile sollen auch in Zukunft von Zeit zu Zeit überarbeitet und fortentwickelt werden. Deshalb trägt der Code neu eine Jahreszahl, damit die jeweils *aktuelle Fassung* erkennbar wird.

Mit Erscheinen dieses Bandes ist der «Swiss Foundation Code» auf der Homepage von SwissFoundations in den drei Sprachen deutsch, französisch und englisch greifbar, jeweils ohne Kommentarteil:

www.swissfoundations.ch

¹⁰ RIEMER 2006.