

# Tue Gutes und rede darüber

**Stiftungen** Sie halten 100 Milliarden und schütten jährlich 2 Milliarden Franken aus – dort, wo der Staat nicht darf und die Wirtschaft nicht will. Neu reden sie auch darüber – über Projekte und Gelder.

von FLORENCE VUICHARD

## Die Vorreiterin

### Pascale Vonmont

Gebert Rüf Stiftung, Basel

Gegründet im Dezember 1997 mit 220 Mio. Fr.

Stifter: Heinrich Gebert (1917–2007)

Stiftungszweck: Wissenschafts- und Innovationsförderung, um «die Schweiz als Wirtschafts- und Lebensraum» zu stärken

Stiftungsvermögen per Ende 2018: 130 Mio. Fr.

Ausschüttung 2018: 15,2 Mio. Fr.

Auswahl an unterstützten Projekten und Programmen: Venture Kick; First Ventures; Pionierprojekte von Lehrern für die Schule der Zukunft; Microbials – Direkte Anwendung von Mikroorganismen; Scintainment – Mit der Wissenschaft zu den Menschen



Pascale Vonmont investiert mit der Gebert Rüf Stiftung von ihren Basler Büros aus (r.) in Innovation.



## Der Aufbauer

### Stefan Germann

Fondation Botnar, Basel

Gegründet 2003 mit 25 Mio. Fr.

Stifter: Octav (1913–1998) und Marcela Botnar (1928–2014)

Stiftungszweck: Wohl von Kindern und Jugendlichen – in Bezug auf Gesundheit, Ernährung und Bildung, weltweit sowie in Israel und Rumänien

Stiftungsvermögen per Ende 2018: 3,3 Mrd. Fr.

Ausschüttung 2018: 57,48 Mio. Fr.

Auswahl an unterstützten Projekten und Programmen: Botnar Research Centre for Child Health (BRCC); #TheBotnarChallenge in Tansania; Ada-Health-App; Impact Hub Basel; Datengouvernanz im Gesundheitsbereich mit dem Graduate Institute in Genf



Stefan Germann unterstützt mit Botnar von Basel aus (l.) Jugendliche und Kinder – etwa in Rumänien in Kooperation mit Unicef.

- verteilt auf zehn Jahre - eine Anschubfinanzierung von stolzen 100 Millionen Franken gesprochen.

### EINE NEUE GENERATION

Germann gehört einer neuen Generation von Stiftungschefs an, die unternehmerisch denkt und nicht nur Gutes tut, sondern auch darüber redet. So wie auch Pascale Vonmont, die Direktorin der Gebert Rüf Stiftung, und Andrew Holland, der Geschäftsführer der Stiftung Mercator Schweiz. Transparenz ist für sie alle das Gebot der Stunde. «In den letzten fünfzehn Jahren hat sich das Denken in den Stiftungen radikal geändert», betont auch Beate Eckhardt, Geschäftsführerin des Branchenverbands Swiss Foundations, der 2001 von elf Stiftungen gegründet worden ist. Heute zählt er 166 Mitglieder - Tendenz steigend - und verhilft dem Sektor zu mehr Professionalität, mehr Transparenz und mehr Sichtbarkeit. Mit anerkannten Rechnungslegungsstandards erstellte Jahresberichte und saubere Governance-Richtlinien gehören zum guten Ton. Dabei orientieren sich viele Stiftungen an dem ▶

**E**in klassischer Kaltstart: Als Stefan Germann im Februar 2017 den Chefposten bei Botnar übernimmt, gibt es dort ausser einem Stiftungsrat nichts: keine fertig ausformulierte Strategie, keine Angestellten, keine Büroräumlichkeiten. Während ein paar Monaten darf er einen Schreibtisch in einer Anwaltskanzlei benutzen, dann muss er weiter. Mittlerweile hat er in einer ehemaligen Druckerei in der Basler Altstadt ein attraktives Grossraumbüro eingerichtet und 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt.

Der Aufbau einer Geschäftsstelle war unumgänglich. Denn von einem Tag auf

den anderen verfügte die bis anhin vergleichsweise kleine Fondation Botnar plötzlich über ein Vermögen von rund 3,5 Milliarden Franken. Der Stiftungsrat wurde aktiv. Mit Hilfe eines Headhunters fand er in Malaysia Stefan Germann, der dort als globaler Innovationsdirektor für das Hilfswerk World Vision arbeitete. Der gebürtige Adelbodner, der sein halbes Leben im Ausland verbracht hatte, kam zurück in die Schweiz - und mischt seitdem heftig mit im Stiftungssektor. Spätestens seit der Lancierung des Botnar Research Centre for Child Health (BRCC), eines von der Universität Basel und der ETH Zürich gemeinsam gegründeten Forschungsinstituts, ist die Stiftung in der Branche allen ein Begriff. Immerhin hat sie

Fotos: Lea Meienberg für BILANZ

► vom Verband erarbeiteten «Swiss Foundation Code». Beate Eckhardt spricht von einer «Orientierungshilfe im unwegsamem Gelände», von einem «zukunftsgerichteten Wegweiser», der zu Beginn auch auf Kritik stiess. Pflicht ist der «Code» bis zum heutigen Tage nicht, eher eine ambitionierte Empfehlung.

**100 MILLIARDEN VERMÖGEN**

Für Germann war der «Code» gar eine «Bedingung» für die Annahme des Jobs bei Botnar. Und so hat der Stiftungsrat seine Governance-Regeln nicht nur überarbeitet, sondern zusätzlich auch extern überprüfen lassen - und nochmals angepasst. Jetzt ist alles geregelt - vom Umgang mit Interessenskonflikten über das Nominationsverfahren für Stiftungsräte bis hin zur Schaffung einer Expertenkommission, die Projektanträge einer eingehenden Prüfung unterzieht und darauf achtet, dass der Stiftungszweck eingehalten wird. Bei der Fondation Botnar ist es das Wohl von Kindern und Jugendlichen. Germann und sein Team haben mit dem Stiftungsrat daraus strategische Förderbereiche abge-

leitet: Die Stiftung investiert in Projekte, die mittels künstlicher Intelligenz und digitaler Innovation das Wohlbefinden und die Gesundheit von Kindern verbessern. Wobei sich die Stiftung auf Jugendliche im Alter zwischen 10 und 15 Jahren konzentriert, die in mittelgrossen Städten in schwach oder mittel entwickelten Ländern leben. Eine Zielgruppe, die von Hilfswerken oft vernachlässigt wird, obwohl sie rasant wächst. Bis 2050, so schätzen Experten, dürften 70 Prozent aller Kinder

und 75 Prozent der Gesamtbevölkerung weltweit in Städten leben.

Im Basler Grossraumbüro steht mitten im Raum ein alter, als Kleinstsitzungszimmer umgebauter Nissan-Bus. Er erinnert daran, wie Octav Botnar zu seinem Vermögen gekommen ist und wie er in Grossbritannien vom rumänischen Flüchtling zum Multimilliardär aufstieg. Sein Leben liest sich wie ein überfrachteter Abenteuerroman eines Mannes, der sich immer wieder gegen die Oberen auflehnt: Octav

Botnar, der Sohn einer jüdischen Familie aus der Stadt Czernowitz, die bei seiner Geburt 1913 zu Österreich-Ungarn, später zu Rumänien und heute zur Ukraine gehört, ist in seiner Jugend ein kommunistischer Aktivist, landet deswegen im Gefängnis, kämpft nach seiner Freilassung in der französischen Armee und später in der Résistance gegen die deutsche Besetzung. Nach dem Zweiten Weltkrieg kehrt er als überzeugter Sozialist nach Rumänien zurück, heiratet Marcela, freut sich über die Geburt der Tochter Carmelia - und wird erneut als politischer Gefangener inhaftiert. Nach seiner Entlassung aus dem Arbeitslager 1964 flieht er nach England und sichert sich dort die Rechte als Alleinimporteur des Nissan-Vorläufers Datsun und wird reich. Sehr reich sogar. 1992 flüchtet er nochmals - und zwar wegen nie bewiesener Vorwürfe vor dem englischen Fiskus in die Schweiz.

Überschattet wird das Leben der Botnars von einem tragischen Ereignis: Während sie mit der Autoindustrie reich werden, stirbt ihre einzige Tochter im Alter von 20 Jahren bei einem Autounfall. Von da an engagieren sich die Eheleute vermehrt als Philanthropen, nach dem Tod von Octav Botnar gründet Marcela die Stiftung und dotiert diese zunächst mit 25 Millionen Franken. Als sie 2014 stirbt, erbt die Stiftung das ganze Vermögen.

Eine fixe Sitzordnung gibt es im Botnar-Büro nicht, jeden Montag wechseln alle an einen neuen Platz, auch für den Chef gibt es keine Ausnahme. «Das ist gut fürs Team», sagt Germann, der auf einen kooperativen Führungsstil setzt. Er ist überzeugt, dass man das Beste aus den Leuten herausholt, wenn man ihnen etwas bietet. In seinem Fall ist das eine sinnvolle Arbeit und Mitbestimmung im Team. Wird etwa bei Botnar eine Stelle neu besetzt, hat jeder einzelne Mitarbeiter ein Vetorecht. Mit diesem System schafft es die Stiftung, Talente von Novartis oder Nestlé abzuwerben und andere von einem Gang zu Google abzuhalten, obwohl sie beim Salär nicht mit den Grosskonzernen mithalten kann.

Die gut 13 000 gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz halten insgesamt ein Vermögen von an die 100 Milliarden Franken. Rund 6600, also etwa die Hälfte, sind Förderstiftungen, das heisst Stiftungen wie Botnar, die für die Erfüllung des Zwecks nicht auf Spenden angewiesen sind, sondern diesen über Erträge aus dem Kapital finanzieren. Insgesamt, so schätzen Exper-



**DIE VERBANDSCHEFIN**  
Beate Eckhardt setzt mit Swiss Foundations Standards für den Stiftungssektor.

**„Stiftungen müssen unternehmerischer, agiler und partizipativer werden.“**  
Beate Eckhardt

ten, schütten die Stiftungen jährlich an die zwei Milliarden Franken aus. Ein knappes Drittel kommt von den Verbandsmitgliedern von Swiss Foundations.

Im vergangenen Jahr wurden insgesamt 301 neue Stiftungen gegründet, so wenig wie seit 1998 nicht mehr. Gleichzeitig wurden 195 Stiftungen liquidiert - so viele wie noch nie. Beate Eckhardt spricht von einer Konsolidierung. Liquidiert werden Stiftungen etwa, weil ihr Zweck obsolet geworden ist, viel öfter jedoch, weil die zunehmenden regulatorischen Auflagen in Kombination mit dem Niedrigzins- bis Negativzinsumfeld den Handlungsspielraum der Stiftungen stark einschränken. Das gilt insbesondere für die kleineren Stiftungen mit einem Vermögen von bis zu zehn Millionen Franken. Sie tun sich schwer, auf den Finanzmärkten die nötigen Erträge zu erwirtschaften. «Dann bleibt nach Abzug der administrativen Kosten oft nicht mehr viel übrig», sagt Eckhardt.

**MYTHOS EWIGE STIFTUNG**

Grössere Stiftungen wiederum stehen angesichts schlechterer Renditen vor dem Dilemma, ob sie ihre Ausschüttungen reduzieren oder ihr Vermögen abbauen wollen. Eine Frage, die sich im Nachgang zur Finanzkrise auch bei der Gebert Rüt Stiftung stellte, die ihre Büros im «Haus der Stiftungen» in der Basler Altstadt hat, keine 100 Meter von Botnar entfernt. Die Antwort war schnell gefunden: «Wenn wir eine verlässliche Partnerin bleiben wollen, dann müssen wir fixe Geldversprechen machen können», sagt Direktorin Pascale Vonmont. «Ganz unabhängig davon, wie sich die Finanzmärkte entwickeln.» Und so hat sich Gebert Rüt 2012 - rund 15 Jahre nach ihrer Gründung - in eine Verbrauchsstiftung umwandeln lassen, in eine Stiftungsform also, bei der nicht nur die Erträge, sondern auch das Stiftungsvermögen ganz oder teilweise für die Zweck Erfüllung eingesetzt werden dürfen.

Auch Botnar ist eine Verbrauchsstiftung. Das Kapital muss - gerechnet ab 2015 - mindestens 50 Jahre reichen. Mit 2022 deutlich näher liegt das Ablaufdatum bei der ►

**Der Ausbauer**

**Andrew Holland**

Mercator Schweiz, Zürich

Gegründet 1998 mit 8 Mio. Fr.

Stifter: Nachfahren der deutschen Handelsfamilie von Karl Schmidt

Stiftungszweck: Förderung einer weltoffenen und engagierten Gesellschaft, die verantwortungsvoll mit der Umwelt umgeht und jungen Menschen die Möglichkeit bietet, deren Potenzial zu entfalten

Stiftungsvermögen per Ende 2018: 128 Mio. Fr.

Ausschüttung 2018: 19,5 Mio. Fr.

Auswahl an unterstützten Projekten und Programmen: Kickstart Accelerator EdTech & Learning Vertical; Kulturagent.innen; Global Youth Summit; World Food System Center; Ausstellung «Global Happiness»



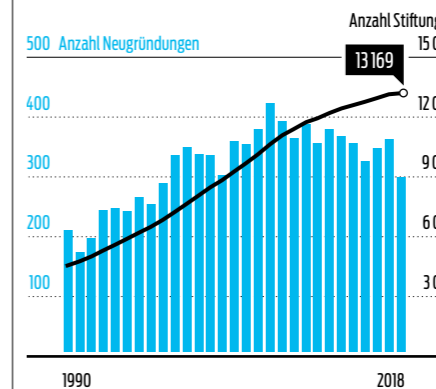
Andrew Holland freut sich über Innovationen im Zürcher Impact Hub (r.). Mercator fördert auch Forschungsprojekte, etwa zu Ernährungsfragen (l.).



Fotos: Lea Meienberg für BILANZ (0), Rita Palanikumar (0)

**Und da waren über 13 000**

Entwicklung des Stiftungswesens in der Schweiz seit 1990.



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2019 / CEPS Datenbank

► Naturschutzstiftung Mava des Roche-Erben Luc Hoffmann. Die «ewige Stiftung» sei ohnehin ein Mythos, betont Georg von Schnurbein, Professor für Stiftungsmanagement an der Universität Basel. «Die Hälfte aller Stiftungen ist erst in den letzten 20 Jahren entstanden.» Viel wichtiger als ihre Lebensdauer seien ihre Wirkung und ihre Relevanz, ergänzt Verbandsdirektorin Eckhardt: In einer immer komplexer werdenden Welt müssten sich auch die Stiftungen bewegen. «Sie müssen unternehmerischer, agiler und partizipativer werden.»

Und so schüttet Gebert Rüt nun Jahr für Jahr rund 15 Millionen Franken aus – mehrheitlich an Universitäten und Forschungsstätten, immer an der Schnittstelle zwischen Hochschulen und Unternehmertum. Immer mit der Absicht, Innovation zu fördern, um den Wohlstand im Land zu steigern. Pascale Vonmont sucht dabei beharrlich die kleine, aber unüberbrückbare Lücke, die klafft, weil der Staat das fehlende Geld nicht geben darf und die Privatwirtschaft keines geben will. «Wenn dann das Projekt gut läuft und alle draufspringen, gehen wir wieder raus», sagt die Stiftungschefin und promovierte Chemikerin. «Dann braucht es uns nicht mehr.»

Profitieren sollen Hochschulen, Tüftler, Unternehmer. Und falls Letztere später mal Erfolg haben, sollten sie einen Teil des Gewinns gemeinnützig einsetzen. So steht es jedenfalls im Vertrag mit Gebert Rüt. Es ist keine rechtliche, aber eine moralische Verpflichtung. Und sie entspricht dem Geist des Stifters Heinrich Gebert, der nach dem Zweiten Weltkrieg aus der kleinen elterlichen Spenglerei im sankt-gallischen Rapperswil die weltweit führende Sanitätstechnikfirma Geberit aufbaute. Mit

seiner Stiftung wollte er der Gesellschaft etwas zurückgeben.

Gebert Rüt steuert die fehlenden Franken bei – je nach Projekt sind es ein paar tausend oder ein paar hunderttausend. Vonmont spricht von «gemeinnütziger Wissenschaftsförderung» oder «Anschubfinanzierung». Bei der Auswahl gibts für ihr Team Unterstützung vom Stiftungsrat, der von ETH-Professor Roland Siegwart präsiert wird. In den zwanzig Jahren seit ihrem Start hat die Stiftung insgesamt rund 200 Millionen Franken ausgeschüttet, über 1000 Projekte unterstützt, 2500 Personen gefördert, 450 Start-ups gegründet – und rund 4 Milliarden Franken an Folgefinanzierungen ausgelöst. «Ein grosser Hebel», sagt Vonmont nicht ohne Stolz. Von den 220 Millionen sind jetzt noch 130 Millionen Franken übrig. Wenn niemand neues Kapital einschiess, dann ist 2030 Schluss. «Es geht darum, jetzt Wirkung zu erzielen.»

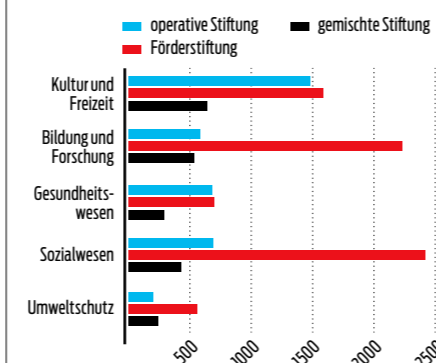
#### SKEPTISCHE SCHWEIZER

Der unternehmerische Geist von Heinrich Gebert ist auch in der Stiftung selbst spürbar, nicht nur bei den Projekten, die sie fördert: Sie ist mit nur vier Mitarbeitern auf der Geschäftsstelle schlank aufgestellt, setzt ihre Mittel oft in Kooperationen ein, um möglichst grosse Wirkung zu erzielen. Als eines der elf Gründungsmitglieder von Swiss Foundations kämpft sie für deren Ziele und wird deshalb von vielen als «Impulsgeber» für den ganzen Sektor gelobt.

Eine moderne Stiftung müsse sichtbar, einfach ansprechbar und ihr Engagement für alle inhaltlich wie finanziell nachvollziehbar sein, betont Vonmont. Sie müsse zudem ganzheitlich angeschaut werden. So wie es auch im «Code» festgehalten ist.

### Förderbereiche

Kultur, Bildung und Sozialwesen sind die wichtigsten Zweckbereiche von Stiftungen.



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2019 / CEPS Datenbank

## Moderne Stiftungen sehen sich als Wirkungseinheit. Die Behörden jedoch unterscheiden zwischen Anlage- und Vergabepolitik.

Sprich: Anlage- und Förderpolitik sollten im Einklang sein. Während sich aber moderne Stiftungen als «Wirkungseinheit» verstehen, wie Beate Eckhardt es ausdrückt, ziehen die Behörden eine klare Linie zwischen der Anlage- und der Vergabeseite. Gemäss dem noch immer gültigen Kreisschreiben der eidgenössischen Steuerbehörden von 1994 dürfen gemeinnützige und damit steuerbefreite Stiftungen ihr Geld anlegen, wie es ihnen beliebt. Auf der Vergabeseite hingegen gibt es Restriktionen. Dann gelten sie plötzlich – weil steuerbefreit – als «privilegierter Investor». Ein Betrag an ein als Aktiengesellschaft organisiertes Start-up wird damit zum Problem. Einige Kantone drücken ein Auge zu, andere intervenieren. Für Eckhardt eine «unhaltbare Situation».

Grundsätzlich gilt das Schweizer Zivilrecht als sehr stiftungsfreundlich: Es sichert dem Stifter viel Selbstbestimmung und schützt seinen Willen vor Missbrauch, wie Georg von Schnurbein betont. Menschen gründen Stiftungen, weil sie ein bestimmtes Interesse haben, weil sie keine Nachkommen haben, weil sie der Gesellschaft etwas zurückgeben wollen, weil sie langfristig Spuren hinterlassen wollen oder weil sie unabhängig vom Staat etwas bewirken wollen. Steuern zu sparen, sei aber kein Grund, sagt von Schnurbein. «Das ist ein Klischee.» Der Steuereffekt sei minim. Zudem ist das in eine Stiftung eingebrachte Vermögen für immer weg. Zurückholen geht nicht mehr.

Trotz privater Grosszügigkeit: Es bleibt eine gewisse Skepsis Stiftungen gegenüber. Und diese sei in der Schweiz viel grösser als etwa in Deutschland, sagt Andrew Holland von der Stiftung Mercator Schweiz.

Das macht ihm sein reger Austausch mit der Schwesterstiftung Mercator in Essen immer wieder deutlich. Die Zurückhaltung hierzulande ist für ihn nicht nachvollziehbar: «Privates Engagement zum Wohl der Gesellschaft gehört doch zur DNA der Miliz-Schweiz.»

Die beiden Stiftungen wurden von den Nachfahren einer deutschen Handelsfamilie gegründet und nach dem Kartografen Gerhard Mercator (1512-1594) benannt. Die Schweizer Stiftung mit Sitz in Zürich teilt ihr Engagement in vier Kernthemen ein: Bildung, Mitwirkung, Verständigung und Umwelt. Neu wird über alle vier Themen hinweg der Schwerpunkt «Digitalisierung und Gesellschaft» gesetzt. «Digitalisierung verändert unser Leben und unsere Gesellschaft», sagt Holland. Eine Tatsache, die er «kritisch optimistisch» beobachtet. Er gehört zu jenen, welche die Digitalisierung weder als Heilsversprechen noch als Teufelswerk ansehen. Ihn interessieren Fragen, die sich aus dem digitalen Wandel ableiten: Was brauchen die Menschen, um in einer zunehmend digitalisierten Gesellschaft gut zu leben? Um ihre Potenziale zu verwirklichen? Um die Gesellschaft mitgestalten zu können?

Ein erstes grosses Projekt in diesem Schwerpunkt widmet sich der Förderung einer zukunftsfähigen Bildung. Im Rahmen des Programms «Kickstart Accelerator» kommen Start-ups während mehrerer Wochen im «Kraftwerk» des Impact Hub Zürich zusammen, um ihre Lösungen weiterzuentwickeln. «Digitalisierung und Gesellschaft» ist einer der Gründe, wieso Mercator in den vergangenen zwei Jahren, seit der frühere Pro-Helvetia-Chef Holland das Zepter übernahm, das Budget deutlich

ausgebaut hat: Die jährlichen Ausschüttungen stiegen von gut 13 auf über 19 Millionen Franken. Weitere Gründe sind die Zunahme der Anzahl «guter Gesuche» und die Ambition, den Fokus der Stiftung von der Deutschschweiz auf das ganze Land auszuweiten. Holland will eine Brücke in die Westschweiz und das Tessin bauen. «Wir sollten die Chancen der kleinräumigen und mehrsprachigen Schweiz als Labor für neue Ideen viel mehr nutzen.» Von einem stärkeren Austausch würden alle profitieren. Zugleich will er nicht nur warten, bis passende Projekte zur Förderung an Mercator herangetragen werden, sondern vermehrt selbst Projekte initiieren und Ausschreibungen lancieren. «Proaktive Arbeitsweise» nennt er das.

#### PROAKTIVERE GANGART

Die Stiftung ist bei der Finanzierung ihrer Fördertätigkeit nicht allein von den Erträgen aus dem Stiftungskapital abhängig, sie erhält wie ihre deutsche Schwesterstiftung jährlich Zuwendungen aus dem gemeinnützigen Vermögen, das unter dem Dach der Stiftung Meridian in Essen verwaltet wird. Das ermöglicht es ihr, kontinuierlich und vorausschauend zu arbeiten.

Mehr Geld, proaktiveres Auftreten und neue Programme – bei der Stiftung Mercator Schweiz wird derzeit vieles neu aufgestellt. Das bedeutet auch, dass verschiedene vor Hollands Zeit lancierte Projekte in naher Zukunft auslaufen. Holland spricht aber nicht von «Bruch», sondern von einer «logischen Weiterentwicklung» der Stiftungsarbeit. Eine Stiftung müsse immer möglichst nah dran sein an der Gesellschaft. Und sich mit ihr entwickeln. Stillstand sei keine Option. ■

# KREISLAUF- WIRTSCHAFT IST ZUKUNFT.

circular  
economy  
entrepreneurs

Kreislaufwirtschaft beginnt mit Respekt. Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten und nehmen Sie an der Konferenz für KMU teil.

27. JUNI 2019 | LANGENTHAL

JETZT ANMELDEN

[www.ce2.ch](http://www.ce2.ch)

## «Das Label hebt die Massnahmen hervor, welche wir zur Förderung der Gesundheit unserer Mitarbeitenden entwickeln.»

Thomas Zumofen, Genossenschaft Migros Wallis

### Wie weit fortgeschritten ist Ihr Unternehmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement?

Machen Sie jetzt den Check auf [www.friendlyworkspace.ch](http://www.friendlyworkspace.ch)!

Ein Angebot von Gesundheitsförderung Schweiz

