

---

## Übersicht

<b>GRUNDSÄTZE</b> .....	<b>13</b>
Grundsatz 1: Umsetzung des Stiftungszwecks .....	14
Grundsatz 2: Checks and Balances .....	15
Grundsatz 3: Transparenz .....	16
<b>EMPFEHLUNGEN</b> .....	<b>17</b>
Empfehlung 1: Stifterwille .....	21
Empfehlung 2: Stiftungssitz und Steuerbefreiung .....	30
Empfehlung 3: Stiftungsurkunde, Stiftungsreglemente, Richtlinien, Leitbild ...	33
Empfehlung 4: Funktion des Stiftungsrats .....	39
Empfehlung 5: Erneuerung des Stiftungsrats .....	44
Empfehlung 6: Zahl und Anforderungsprofil der Stiftungsratsmitglieder .....	47
Empfehlung 7: Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder .....	51
Empfehlung 8: Organisation des Stiftungsrats .....	55
Empfehlung 9: Präsident des Stiftungsrats .....	58
Empfehlung 10: Ausschüsse .....	61
Empfehlung 11: Interessenkonflikte .....	63
Empfehlung 12: Information und Kommunikation .....	66
Empfehlung 13: Funktion der Geschäftsführung .....	69
Empfehlung 14: Funktion und Anforderungsprofil der Revisionsstelle .....	72
Empfehlung 15: Beiräte .....	75
Empfehlung 16: Förderstrategie .....	78
Empfehlung 17: Wirksamkeit .....	80
Empfehlung 18: Projektselektion .....	83
Empfehlung 19: Projektbegleitung .....	87
Empfehlung 20: Wirkungsmessung und Projektevaluation .....	89
Empfehlung 21: Verantwortung für die finanzielle Führung und Rechenschaftsablage .....	95
Empfehlung 22: Anlageorganisation .....	97

Empfehlung 23: Herkunft des Stiftungsvermögens ..... 99

Empfehlung 24: Grundlagen der Vermögensbewirtschaftung ..... 101

Empfehlung 25: Anlagestrategie ..... 104

Empfehlung 26: Asset Allocation ..... 111

Empfehlung 27: Mandatierung nach Wettbewerbsbedingungen ..... 114

Empfehlung 28: Überprüfung der Vermögensbewirtschaftung ..... 117

Empfehlung 29: Transparenz in der finanziellen Führung ..... 120

# Empfehlungen

## Durchgängigkeit

Die 29 Empfehlungen des Swiss Foundation Code sind im Lichte der 3 Grundsätze für gutes Stiftungshandeln zu verstehen. Jede Empfehlung ist auf diese Leitideen hin anzuwenden.

## Gründung

### Stifterfreiheit

Das Gesetz sichert *Stifterfreiheit* zu. Dazu gehört, dass ein Stifter frei ist, überhaupt eine Stiftung zu gründen, und dass er sie im Rahmen der Rechtsordnung *frei gestalten* kann. Es liegt im Interesse des liberalen Schweizer Stiftungswesens und damit im gemeinsamen Interesse aller Beteiligten, diese Freiheit zu *erhalten*. Man erhält sie, wie jede andere Freiheit, indem man sie nutzt.

Die Stifterfreiheit bedeutet aber auch *Verpflichtung*. Eine allfällige Stiftungsgründung ist unter Einbezug von Fach- und Dienstleistungsexperten zu prüfen. Noch vor ihrer Errichtung verlangt die Stiftung also einen *erheblichen Aufwand an Zeit und Geld*. Dieser Aufwand lohnt sich aber: Der Stifter wird sich erst bei der sorgfältigen Vorbereitung bewusst, was er wirklich will und was er mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln erreichen kann. Auf diese Weise kann er seinen Willen optimal verwirklichen. Zudem ist jede erst nach der Gründung erfolgende Korrektur aufwendiger, sofern überhaupt zulässig. Nur die gründliche Vorbereitung und kritische Prüfung des Vorhabens garantiert, dass eine selbständige Stiftung tatsächlich die zur Umsetzung des Stifterwillens *geeignete Rechts- und Organisationsform* darstellt.

### Unternehmen Stiftung

Es gibt viele Möglichkeiten, gemeinnützige Zwecke zu verfolgen. Die Gründung einer Stiftung hebt sich gegen andere Formen durch ihren hohen Verpflichtungsgrad ab. Ein Stifter muss im Allgemeinen mehr Geld einsetzen als ein Spender. Er bindet das gewidmete Vermögen unwiderruflich an einen grundsätzlich unveränderlichen Zweck und unterstellt sein gemeinnütziges Engagement der staatlichen Aufsicht. Dabei tritt er als unternehmerischer Philanthrop auf – unternehmerisch, weil er sich an gesellschaftlich relevanten Mängeln, Chancen und Potentialen orientiert (Nischenbedürfnisse), und als Philanthrop, weil er in gemeinnützigem Sinn auf diese Bedürfnisse eine Antwort geben will.

Aus ökonomischer Sicht kann man eine Spende als Konsum, eine Stiftung dagegen als Investition verstehen. Wie bei einer Investition tragen auch bei einer Stiftung solide Abklärungen im Vorfeld und eine systematische Planung wesentlich zum Erfolg bei. Und wie bei einer Investition hängt auch die Ausgestaltung der Stiftung vom Risikoprofil ab, das der Stifter wählt.

Eine Stiftung ist daher ein Unternehmen in doppelter Wortbedeutung. Zum einen beginnt mit der Gründung für Stifter und Stiftungsrat eine Reise, zu der neben unvergesslichen Erfahrungen auch viele Unwägbarkeiten gehören. Zum anderen ist eine Stiftung – gerade ab einer gewissen Grösse – ein Unternehmen, das geplant, gesteuert und geführt werden muss. Dazu gehören auch Selbstkritik, unternehmerisches Risiko und *Innovation*: Stiftungen haben die Aufgabe, Inno-

vationen zu fördern, weil sie höhere Risiken eingehen können als profitorientierte Unternehmen oder der Staat, weil sie ohne Rücksichten auf kurzfristige Maximierung oder auf Legislaturperioden längerfristige Perspektiven verfolgen können und weil sie grundsätzlich unabhängig von Anspruchsgruppen handeln. Unternehmerisch ist auch die Bereitschaft zur Anpassung: Selbst eine auf ewig angelegte Stiftung muss sich von Zeit zu Zeit einem Wandel unterziehen und sich neuen Gegebenheiten anpassen, um nicht die Fähigkeit zu verlieren, im Sinne des Stiftungszwecks einen wirksamen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Eigenschaften und Verhaltensweisen, die wirtschaftliche Unternehmen zum Erfolg bringen, kommen auch Stiftungen zugute. Der Geist des Wettbewerbs und die Leistungsorientierung sind auch im philanthropischen Kleid notwendig: Arbeitet unsere Stiftung (mindestens) so effizient und effektiv wie eine vergleichbare staatliche Institution oder eine andere private Stiftung? Diese Frage muss sich jede Stiftung immer wieder stellen und für ihre Existenzberechtigung bejahen können. Der Paradigmenwechsel von der traditionell gemeinnützigen Betulichkeit zum zeitgemässen philanthropischen Leistungsbekenntnis zeigt sich auch in der Begrifflichkeit, indem die frühere Bezeichnung «Vergabestiftung» längst vom aktiveren Begriff «Förderstiftung» abgelöst wurde. Förderstiftungen sind nicht einfach per se legitimiert. Als steuerbegünstigte Organisationen bedürfen sie der öffentlichen Legitimation. Diese erreichen sie mit einer auf Wirkung ausgerichteten, unternehmerischen Haltung, welche Verantwortung, Offenheit und Wandelbarkeit einschliesst.

### Rolle des Stifters

Seine Eigenschaft als Gründer verleiht dem Stifter an sich noch *keine Rechte*. Mit ihrer Entstehung wird die Stiftung von ihm rechtlich *unabhängig*. Insbesondere kann die Stiftungsurkunde nach ihrer Errichtung vom Stifter nicht selbständig geändert werden.

Der Stifter hat indes bei der Stiftungserrichtung die Möglichkeit, sich *Einfluss zu sichern*. Er kann sich bestimmte Rechte vorbehalten oder als Präsident oder Mitglied Einsitz im Stiftungsrat nehmen. Dabei muss er sich aber bewusst sein, dass er die Stiftung nicht auf alle Zeiten dominieren kann. Spätestens nach seinem Ableben wird sie ein von seinem direkten Einfluss unabhängiges Eigenleben führen. Der Stifter kann die wichtigsten Antriebsphasen einer Stiftungsentwicklung mitprägen, muss dann aber darauf *vertrauen*, dass die von ihm eingesetzten Personen ihrerseits wieder fähige und vertrauenswürdige Nachfolger einsetzen werden. Ihnen ist zur Aufgabe gemacht, den vom Stifter in einem bestimmten – historischen, sozialen, politischen, familiären, biographischen – Kontext festgesetzten Stiftungszweck jeweils zeitgemäss zu lesen, mit neuem Leben zu füllen und zu *gesellschaftlicher Wirkung* zu bringen.

### Unabhängigkeit der Stiftung

Trotz ihrer rechtlichen *Selbständigkeit* drohen der Förderstiftung – insbesondere einer kleineren – in der Praxis mancherlei Gefahren *direkter oder indirekter Abhängigkeit* von Dritten (z.B. Mitgliedern des Stiftungsrats), Dienstleistern (z.B. Anwaltskanzleien) und Unternehmen (z.B. Banken), wenn diese ihre Eigeninteressen höher gewichten als die Interessen der Stiftung. Ist sich jedoch der Stifter von Beginn an dieser Risiken bewusst, kann er *geeignete Vorkehrungen* treffen.

### Die Erben des Stifters

Was der Stifter aus seinem Vermögen einer Stiftung widmet, *entgeht potentiell seinen Erben*. Hier sind vor allem die pflichtteilgeschützten Erben zu beachten: Eltern, Ehegatten, eingetragene Partner und Nachkommen. In ihrem Pflichtteilsanspruch verkürzte Erben können unter Umständen die Stiftungserrichtung anfechten. Um dies zu vermeiden, muss der Stifter darauf achten, dass es nicht zu Pflichtteilsverletzungen kommt. Aus diesem Grund kann er mit den pflichtteilgeschützten Erben auch *Erbverzichts- bzw. Erbaufkaufverträge* abschliessen. Dennoch mag das «entgangene» Vermögen bei Erben einen gewissen «Phantom-schmerz» auslösen, der sich noch über Generationen hinweg manifestieren kann. Gelegentlich setzt der Stifter zur Kompensation einer durch seine Stiftungsgründung geschmälernten Erbschaft seine Erben als Stiftungsratsmitglieder ein oder legt sogar fest, dass auch seine fernere Nachkommenschaft im Stiftungsrat vertreten ist. Aus Sicht einer auf lange Frist hin guten Stiftungs-führung kann es allerdings problematisch sein, eine gemeinnützige Stiftung über längere Zeit an eine Familie zu binden. Das meritokratische Prinzip, das Stiftungsratsmitglieder nach Fähigkeiten auswählt und an ihren Leistungen misst, bürgt gemeinhin für bessere Resultate als der *dynastische Wunsch nach einer Thronfolge*. Umgekehrt ist *bei vorhandener Befähigung* und entsprechendem Engagement nach dem Ableben des Stifters nichts gegen eine Mitwirkung von Familienmitgliedern im Stiftungsrat einzuwenden.

## 1 Der Stifter

### EMPFEHLUNG 1: STIFTERWILLE

#### Der Stifter formuliert seinen Willen und prüft, ob eine Stiftung zu dessen Umsetzung geeignet und erforderlich ist.

- Vor einer allfälligen Gründung prüft der Stifter unter anderem, ob es für seine Absicht einen gesellschaftlichen Bedarf gibt, ob eine selbständige Stiftung die richtige Rechtsform für die Umsetzung seines Willens darstellt, ob das verwendbare Vermögen zur Umsetzung des angestrebten Stiftungszwecks ausreicht und ob die Stiftung dauerhaft oder auf beschränkte Zeit bestehen soll.
- Der Stifter formuliert seinen Willen in erster Linie durch die Festlegung von Stiftungszweck, Stiftungsvermögen und Stiftungsorganisation, die einander entsprechen müssen.
- Insbesondere bei dauerhaften Stiftungen legt der Stifter ein Konzept für die periodische Erneuerung des Stiftungsrats fest.

Je *direkter* sich eine Stiftung auf ein Bedürfnis oder ein unausgeschöpftes Potential von gesellschaftlicher Relevanz ausrichtet, desto *grösser* kann ihre Wirkung sein. Es ist demnach die allererste Aufgabe eines Stifters, seinen Förderwunsch mit einer aktuellen oder zukünftigen gesellschaftlichen *Mangel- oder Chancensituation* in Übereinstimmung zu bringen. Er soll prüfen oder durch unabhängige Fachleute prüfen lassen, ob für sein Anliegen überhaupt ein *Bedarf* besteht oder zu einem späteren Zeitpunkt entstehen wird. Kann kein solcher identifiziert werden, so muss der Stifter sein Anliegen grundsätzlich überdenken. Eine gemeinnützige Stiftung soll weniger von den persönlichen Vorlieben des Stifters geleitet als vielmehr auf *gesellschaftlichen Nutzen* ausgerichtet sein.

Gesellschaftlicher Bedarf

Kann der Stifter aufgrund sorgfältiger Abklärungen bejahen, dass sein Anliegen mit einem festgestellten gesellschaftlichen Bedarf in Einklang steht, so hat er zu prüfen oder prüfen zu lassen, *ob und in welchem Masse* dieser schon von bestehenden privaten und/oder staatlichen Organisationen abgedeckt wird. Die – unter Umständen an Bedingungen oder Auflagen gebundene – Zuwendung an eine solche Organisation kann im Einzelfall *zielführender* sein als die mit einigem Aufwand verbundene Gründung (und gegebenenfalls spätere Liquidation) einer selbständigen Stiftung.

Berücksichtigung bestehender Organisationen

Zur Gründung einer *selbständigen Stiftung* ist nur dann zu raten, wenn das Verhältnis der zur Verfügung stehenden Mittel zum vorgesehenen Zweck günstig ist und der Zweck mittel- und langfristig wirksam umgesetzt werden kann.

Rechtsgefäss

EMPFEHLUNG 2: STIFTUNGSSITZ UND STEUERBEFREIUNG

**Der Stifter prüft, wo die Stiftung ihren Sitz haben und welche Aufsichtsbehörde für sie zuständig sein soll.**

- Die Stiftung soll ihren Sitz im Prinzip dort haben, wo das Schwergewicht ihrer Fördertätigkeit liegt.
- Bei der Stiftungsgründung werden die steuerliche Situation und insbesondere die Möglichkeit einer Steuerbefreiung der Stiftung geprüft.
- Der Stifter klärt mit den in Frage kommenden Behörden die Übernahme der Aufsicht ab.

**Stiftungssitz**

Der Sitz der Stiftung kann durch den Stifter in der Stiftungsurkunde oder den Stiftungsrat in einem Stiftungsreglement innerhalb der Schweiz frei bestimmt werden, unabhängig vom Wohnsitz des Stifters. Sitz und tatsächliche Verwaltung müssen sich nicht am selben Ort befinden.

Sofern die Stiftungsurkunde dies nicht verbietet, kann die Stiftung den Sitz grundsätzlich jederzeit ändern.

Die Stiftung wird in ihrer Tätigkeit durch den Sitz geographisch nicht eingeschränkt.

**Stiftungs-  
aufsicht**

Die Eidgenössische Stiftungsaufsicht stellt die nationale Aufsichtsbehörde dar. Daneben bestehen die kantonalen und kommunalen Stiftungsaufsichten. Kantonale Stiftungsaufsichten sind vielfach in regionalen Stiftungskonkordaten zusammengeschlossen.

Die Zuständigkeit der Aufsichtsbehörde bestimmt sich nach dem Zweck der Stiftung und ihrem räumlichen Wirkungskreis. In der Praxis gelten insbesondere die folgenden Regeln:

- Schweizweit, grenzüberschreitend oder im Ausland tätige Stiftungen bzw. Stiftungen mit gesamtschweizerischer und internationaler Bedeutung unterstehen grundsätzlich der *Aufsicht des Bundes*.
- Erstreckt sich die räumliche Ausdehnung der Stiftungstätigkeit auf mehrere Kantone, ohne dass der Zweck eine Bundesaufsicht nahelegt, ist die *(inter-)kantonale Behörde* am Sitz der Stiftung zuständig. Bei solchen Stiftungen empfiehlt es sich, für den Sitz denjenigen Kanton auszuwählen, der die für eine dynamische Stiftungsentwicklung förderlichste Aufsichtspraxis hat. Unterschiede zeigen sich insbesondere bezüglich Dienstleistungsbereitschaft und liberaler Haltung.
- Von der Unterstellung unter Behörden in Gemeinden oder Bezirken ist aus Gründen nicht überall gegebener Sachkompetenz grundsätzlich abzuraten.



## 2 Stiftungsdokumente

### EMPFEHLUNG 3: STIFTUNGSRURKUNDE, STIFTUNGSREGLEMENTE, RICHTLINIEN, LEITBILD

**Die Stiftung erlässt auf der Basis der Stiftungsurkunde ein oder mehrere Stiftungsreglemente sowie Richtlinien. Sie prüft den Erlass eines Leitbildes.**

- Grundlegende und langfristige Vorgaben werden in der Stiftungsurkunde verankert.
- Festlegungen, die flexibler bleiben sollen, werden in einem Stiftungsreglement oder einer Richtlinie getroffen.
- Insbesondere wenn der Stiftungszweck weit formuliert ist, erlässt der Stiftungsrat ein Leitbild und überprüft dieses periodisch.

Die Stiftungsurkunde ist die *normative Grundlage* der Stiftung, ihre eigentliche «Verfassung», während die ihr untergeordneten Stiftungsreglemente und Richtlinien die einzelnen Organisationsthemen im Sinne von «Gesetzen» oder «Verordnungen» regeln. Die Stiftungsurkunde definiert die *zentralen Festlegungen*, weshalb sie nur ausnahmsweise geändert werden darf.

Stiftungs-  
urkunde

Andererseits muss ein Stiftungsrat berechtigt sein, die Organisation und Ausrichtung der Stiftung den jeweils aktuellen Gegebenheiten und Bedürfnissen *anzupassen*. Deshalb soll ihm der Stifter in der Stiftungsurkunde genügend Raum lassen, die Stiftung so zu verändern, dass auch in späteren Jahren eine optimale Umsetzung des Stiftungszwecks *möglich bleibt*. Dabei darf sich der Stifter nicht einzig auf ihm bekannte Vertrauenspersonen ausrichten – zwangsläufig werden dauerhafte Stiftungen einmal von Stiftungsratsmitgliedern geführt werden, die ihn nie gekannt haben. Eine solche Flexibilität der Stiftung wird unter anderem durch *Kann-Regeln* («Der Stiftungsrat kann Ausschüsse bilden») und eine nicht allzu eng gefasste Zweckbestimmung erreicht.

In ein Stiftungsreglement gehört, was nicht in der Stiftungsurkunde geregelt werden kann oder soll, aber doch einer langfristigen Regelung zugeführt werden muss. Stiftungsreglemente werden vom Stiftungsrat erlassen und *der Aufsichtsbehörde zur Kenntnis gebracht*. Sie sind für die Stiftungsorgane verbindlich, können aber wesentlich leichter als die Stiftungsurkunde geändert werden. Dies ermöglicht dem Stiftungsrat, die Stiftung veränderten Bedingungen anzupassen. Während es nur *eine* Stiftungsurkunde gibt, können *mehrere* Stiftungsreglemente erlassen werden. Folgende Stiftungsreglemente bilden üblicherweise die Grundlage für «Checks and Balances» sowie die Entwicklungsfähigkeit einer Stiftung:

Stiftungs-  
reglemente

# 1 Stiftungsrat

## 1.1 Aufgaben

### EMPFEHLUNG 4: FUNKTION DES STIFTUNGSRATS

#### Der Stiftungsrat führt die Stiftung.

- Der Stiftungsrat entscheidet im Rahmen der Stiftungsurkunde selbständig und eigenverantwortlich. Falls der Stifter dem Stiftungsrat angehört, entbindet dies die übrigen Stiftungsratsmitglieder nicht von einem eigenständigen Urteil.
- Der Stiftungsrat bestimmt die Stiftungspolitik und -strategie in Bezug auf Förderung und Finanzen. Er kontrolliert deren Umsetzung und achtet dabei auf das kurz-, mittel- und langfristige Gleichgewicht von Zielen und Mitteln.
- Der Stiftungsrat überprüft periodisch Politik, Strategie sowie Organisation der Stiftung. Dazu gehört auch die Beurteilung der Geschäftsführung und des Stiftungsrats selbst.

Der Stiftungsrat ist das *oberste Führungsorgan* der Stiftung. Er ist verantwortlich für das Tätigwerden der Stiftung und *handelt eigenverantwortlich*. Er verwaltet die Stiftung nicht, sondern führt sie.

**Pflichten des  
Stiftungsrats**

Kernaufgabe des Stiftungsrats ist die Verwirklichung des Stiftungszwecks. Dazu muss er insbesondere die folgenden, grundsätzlich schon von Gesetzes wegen geforderten Aufgaben wahrnehmen:

- *Führung* – strategische Führung der Stiftung und Setzen der Zielvorgaben
  - ▶ Festlegung der Organisation in Stiftungsreglementen und Richtlinien, soweit nicht durch die Stiftungsurkunde vorgegeben;
  - ▶ Personalplanung auf Stufe Stiftungsrat und Geschäftsführung;
  - ▶ Ernennung und Abberufung der Geschäftsführung und der zur Vertretung betrauten Personen; Aufsicht über sie, namentlich im Hinblick auf die Zielvorgaben;
  - ▶ Genehmigung des Geschäftsberichts;
  - ▶ Überwachung der *Compliance* (Steht das gesamte Stiftungshandeln in Einklang mit den anwendbaren gesetzlichen und statutarischen Regeln?).
- *Förderung* – Ausgestaltung der Fördertätigkeit
  - ▶ Festlegung der Förderstrategie;
  - ▶ Festlegung des Förderreglements.

## 1.2 Wahl, Zusammensetzung und Entschädigung

### EMPFEHLUNG 5: ERNEUERUNG DES STIFTUNGSRATS

**Soweit nicht von der Stiftungsurkunde vorgegeben, legt der Stiftungsrat das Verfahren für die Wahl und das Ausscheiden seiner Mitglieder und von Präsident und Vizepräsident fest.**

- Der Stiftungsrat bestimmt Amtsperioden von zwei bis fünf Jahren.
- Der Stiftungsrat legt Amtszeit- und/oder Altersbeschränkungen fest.
- Der Stiftungsrat plant seine zeitlich gestaffelte Erneuerung.

#### Erneuerung

Das mit der Stiftungsführung betraute Team der Stiftungsratsmitglieder soll sich periodisch erneuern, damit eine gewisse Entwicklungsfähigkeit gewährleistet bleibt. Daher soll die Tätigkeit der Stiftungsratsmitglieder *zeitlich beschränkt* sein. Zur Festlegung des Erneuerungsprozederes empfiehlt sich der Erlass einer *Wahl- und Nachfolgerichtlinie*.

Im Zuge von personellen Erneuerungen im Stiftungsrat ist die Erhaltung und Förderung der Lebendigkeit von Stiftungsvision und -kontinuität eine besondere Herausforderung, die es zu planen gilt.

#### Amtsperioden

Amtsperioden konkretisieren das Verhältnis der Stiftungsratsmitglieder zur Stiftung in zeitlicher Hinsicht. Sie erleichtern es dem Stiftungsrat, sich systematisch und gestaffelt zu erneuern, altersmässig durchmischt zu bleiben sowie «Überalterung» zu vermeiden. Auch die enge persönliche Bindung unter langjährigen Mitgliedern des Stiftungsrats kann eine Gefahr für die Stiftung bedeuten. Persönliche Rücksichten, blinde Flecken, Tabus und Vergünstigungen etc. gehen immer zu Lasten der Stiftung und ihrer Wirkungsmöglichkeiten. Amtsperioden dynamisieren den Stiftungsrat und strukturieren seine Tätigkeit. Andererseits sollen in der Regel Wiederwahlen bis zu einer festzulegenden Gesamtdauer zulässig sein. Zu empfehlen sind zwei- bis fünfjährige Amtsperioden. In der Praxis finden sich auch einjährige Amtsperioden. Ende Jahr steht dann jeweils das Traktandum «Wahlen» auf der Agenda. Einjährige Amtsperioden haben zum Vorteil, dass dank der Möglichkeit der Nicht-Wiederwahl eine *Abwahl* meist vermieden werden kann. Andererseits können sie sowohl auf Seiten der Stiftung wie auf jener der Stiftungsratsmitglieder eine längerfristige Planung erschweren.

#### Amtszeit- und Altersbeschränkung

Amtszeit- und Altersbeschränkungen bewirken eine *systematische Erneuerung* und Verjüngung des Stiftungsrats. Auch wenn es den Stifter selbst oder seine Familienangehörigen betrifft, sind in der Regel Amtszeitlimiten festzulegen. Diese schützen alle Beteiligten vor schwierigen persönlichen Auseinandersetzungen und bewahren die Stiftung vor den Gefahren der Erstarrung.

### EMPFEHLUNG 6: ZAHL UND ANFORDERUNGSPROFIL DER STIFTUNGSRATSMITGLIEDER

**Der Stiftungsrat besteht im Allgemeinen aus fünf bis sieben, in der Regel aber aus mindestens drei Personen. Sie verfügen über die Fähigkeiten und die Zeit zur Erfüllung ihrer Aufgaben und bilden sich systematisch weiter.**

- Soweit nicht durch die Stiftungsurkunde vorgegeben, legt der Stiftungsrat die Grösse des Stiftungsrats sowie die Kriterien für die Auswahl der Kandidaten bezüglich ihrer Kompetenz (Anforderungsprofil) in einem Reglement oder einer Richtlinie fest. Geschäftsführungsmitglieder gehören dem Stiftungsrat nicht an, nehmen aber mit beratender Stimme an seinen Sitzungen teil.
- Der Stiftungsrat strebt eine ausgewogene Zusammensetzung an.
- Der Stiftungsrat sorgt für eine geeignete Einführung neuer Mitglieder und für eine permanente, aufgabenbezogene Weiterbildung aller Mitglieder.

Ehrenamtlichkeit und Freiwilligkeit ersetzen die erforderliche Eignung nicht. Dem Stiftungsrat sollen Personen mit den notwendigen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten angehören, damit eine *eigenständige Willensbildung* gewährleistet ist – im kritischen Gedankenaustausch mit den Kollegen und der Geschäftsführung.

Eignung

Soweit der Stifter dies nicht vorgegeben hat, bestimmt der Stiftungsrat nach Massgabe des Stiftungszwecks, welche spezifischen Kompetenzen abgedeckt sein müssen.

Kompetenzen

Mit der geforderten Fachkompetenz darf kein direktes oder indirektes persönliches oder institutionelles Interesse an den Förderaktivitäten der Stiftung verbunden sein. Die Stiftung läuft sonst Gefahr, von einzelnen Mitgliedern als Akquisitionsplattform potentieller Destinatäre benutzt zu werden.

Kompetenz auf dem Gebiet des Stiftungszwecks reicht nicht. Stiftungsratsmitglieder müssen auch über ein Mindestmass an *Finanzkompetenz* verfügen und bereit sein, sich in Wahrnehmung ihrer Leitungsverantwortung mit Finanzfragen auseinanderzusetzen. Diese betreffen erstens die Projektfinanzierung und -kontrolle, zweitens die Budgetierung und Jahresrechnung und drittens die Vermögensbewirtschaftung.

Erst das Vorhandensein einer Grundkompetenz in Finanzfragen innerhalb des Stiftungsrats ermöglicht den *Einbezug externer Experten*, denn nur dank dieser Kompetenz ist deren Kontrolle möglich. Von einer Verpflichtung externer Experten als Stiftungsratsmitglieder ist abzuraten, weil sich hier die Grenze zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer verwischt und so eine Kontrolle erschwert oder gar verunmöglicht wird.

**EMPFEHLUNG 7: ENTSCHÄDIGUNG DER STIFTUNGSRATSMITGLIEDER**

**Die Mitglieder des Stiftungsrats werden angemessen entschädigt, sofern die Mittel der Stiftung dies erlauben und die Mitglieder nicht ehrenamtlich tätig sein wollen.**

- Die Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder wird schriftlich geregelt. Sie richtet sich grundsätzlich nach Aufgabe, Aufwand, Kompetenz, Erfahrung, Leistung und nach den Mitteln der Stiftung.
- Wenn Stiftungsratsmitglieder auf eine Entschädigung verzichten, darf dies nicht auf Kosten der Professionalität gehen.

Ehrenamtlichkeit in Stiftungen ist willkommen. In der Schweiz herrscht eine lange Tradition ehrenamtlichen Engagements, welche auf Freiwilligkeit beruht.

Ehrenamtlichkeit

Ehrenamtlichkeit muss aber mit Professionalität (Fachwissen, Erfahrung und Engagement) einhergehen. Ehrenamtlicher Dilettantismus – im Bereich der Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens wie im Bereich der Förderfähigkeit – kostet die Stiftung mehr als die Entschädigung einer kleinen Zahl kompetenter Stiftungsratsmitglieder und bringt den Stiftungszweck nur zu beschränkter Wirkung. Zudem lässt Ehrenamtlichkeit die zivilrechtliche Haftung der Stiftungsratsmitglieder nicht entfallen.

Nachteile der Ehrenamtlichkeit

Das Prinzip der Ehrenamtlichkeit kann auch weitere *Nachteile* mit sich bringen. So kann der Stiftung gegenüber eine *Anspruchshaltung der Mitglieder* erwachsen: Sie, die der Stiftung Leistungen erbringen, von dieser dafür aber nicht abgegolten werden, gewinnen die Überzeugung, dass ihnen die Stiftung etwas schulde, dass sie sich ihr gegenüber Rechte herausnehmen dürften, dass sie froh sein müsse, dass jemand für sie tätig werde – unter diesen Umständen könne sie nicht auch noch verlangen, dass dies besonders gut getan werde.

Ehrenamtlichkeit verliert ihren Glanz vollkommen, wenn sie nicht auf Freiwilligkeit beruht, sondern von den Behörden oktroyiert wird. Dies ist leider noch immer der Fall: Oft machen Steuerbehörden die Ehrenamtlichkeit von Stiftungsratsmitgliedern zur Bedingung der Gewährung der Steuerbefreiung der Stiftung, und auch Stiftungsaufsichtsbehörden drängen auf Ehrenamtlichkeit.

Veraltete steuerrechtliche Praxis

Die «Arbeitsgruppe Steuerbefreiung» der «Schweizerischen Steuerkonferenz», einer informellen Vereinigung der Steuerbehörden, hat am 18. Januar 2008 «Praxishinweise zuhanden der Kantonalen Steuerverwaltungen» betreffend «Steuerbefreiung juristischer Personen, die öffentliche oder gemeinnützige Zwecke oder Kultuszwecke verfolgen», veröffentlicht, notabene ohne die betroffenen Verbände angehört zu haben. Die Praxishinweise wollen die Entscheidungsfindung kantonalen Behörden «im Bereich der Steuerbefreiungen und damit zusammenhängender Fragen erleichtern», de facto also die Gesetzesanwendung vereinheit-

### 1.3 Arbeitsweise

#### EMPFEHLUNG 8: ORGANISATION DES STIFTUNGSRATS

**Der Stiftungsrat organisiert sich im Rahmen der Vorgaben der Stiftungsurkunde selbst. Er legt für seine Tätigkeit zweckmässige Arbeitsformen und -verfahren in einem Reglement fest.**

- Der Stiftungsrat erfüllt seine Aufgaben hauptsächlich im Rahmen von Stiftungsratssitzungen. Er tritt mindestens zweimal im Jahr, den Erfordernissen der Stiftung entsprechend, aber auch häufiger zusammen. Die Mitglieder haben sich so zu organisieren, dass sie an den Sitzungen teilnehmen können.
- Der Stiftungsrat regelt die Einberufung und Durchführung ausserordentlicher Stiftungsratssitzungen.
- Die Entscheidungsverfahren sind nachvollziehbar. Beschlüsse werden protokolliert.
- Bei wichtigen Geschäften prüft der Stiftungsrat den Beizug externer, unabhängiger Fachleute.

Der Stiftungsrat tritt, je nach den Erfordernissen der Stiftung, in der Regel *mindestens zweimal im Jahr*, bei grösseren Stiftungen *wesentlich* öfter zusammen.

Anzahl  
Sitzungen

In den *ordentlichen Sitzungen* werden insbesondere statutarische Geschäfte, Förderaktivitäten, Fragen der Vermögensbewirtschaftung und personelle Geschäfte (Wahlen) behandelt.

Ordentliche  
Sitzungen

Die Terminsetzung für die ordentlichen Sitzungen hängt im Wesentlichen von den planbaren Jahresgeschäften wie Budget (Herbst) und Jahresrechnung (Frühling) ab. Damit alle Mitglieder an den Stiftungsratssitzungen teilnehmen können, sind die Termine rechtzeitig festzulegen.

Um die ordentlichen Sitzungen nicht zu überfrachten, führt der Stiftungsrat periodisch eine separate *Strategie-Sitzung* durch, an der er sich mit strategischen Fragen zur Stiftungsentwicklung beschäftigt:

Strategie-  
Sitzung

- Aktualisierung von Stiftungspolitik und -strategie;
- Personalentwicklung und Nachfolgeplanung;
- Finanzplanung.

Von Zeit zu Zeit ist eine erweiterte *Strategie-Retraite* zu planen, zu der auch externe Experten eingeladen werden können.

Neben den ordentlichen Sitzungen hat der Präsident das Recht und die Pflicht, für dringende Geschäfte *ausserordentliche Sitzungen* einzuberufen. Zusätzlich ist

Ausser-  
ordentliche  
Sitzungen

EMPFEHLUNG 9: PRÄSIDENT DES STIFTUNGSRATS

**Der Stiftungsrat wird durch den Präsidenten geführt.**

- Innerhalb des Stiftungsrats ist der Präsident für die strategische Weiterentwicklung verantwortlich.
- Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Präsidenten werden in einem Reglement oder einer Richtlinie festgelegt.
- Der Präsident leitet die Sitzungen des Stiftungsrats. Er sorgt für ihre Vorbereitung und eine rechtzeitige und sachgerechte Information der Stiftungsratsmitglieder über alle für die Stiftungsführung erheblichen Aspekte.
- Der Präsident gewährleistet ordnungsgemässe Abläufe bei der Beratung und Beschlussfassung sowie der Ausführung von Stiftungsratsbeschlüssen.
- Der Präsident ist in der Regel das Bindeglied des Stiftungsrats zur Geschäftsführung.

**Rolle des  
Präsidenten**

Der Präsident nimmt die *Leitung des Stiftungsrats im Interesse der Stiftung* wahr. Er vertritt in der Regel die Stiftung nach aussen und stellt die Verbindung des Stiftungsrats zur Geschäftsführung sicher.

**Inhaltliche  
Aufgaben**

Die Führung des Präsidenten ist nicht nur formeller Art. Er treibt als *Impulsgeber* – allenfalls gemeinsam mit der Geschäftsführung als Motor – die Stiftungsentwicklung voran. Es ist an ihm, die *unbequemen Fragen* in Bezug auf die Arbeit des Stiftungsrats und der Geschäftsführung, auf die Fördertätigkeit, auf die Rolle der Stiftung in der Gesellschaft und auf ihre Wirkung zu stellen – respektive ein Klima zu schaffen, in dem solche Fragen gestellt und beantwortet werden.

Der Präsident:

- sorgt für eine effiziente Aufgabenteilung zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung sowie innerhalb des Stiftungsrats. Er schlägt gegebenenfalls die Bildung von Ausschüssen vor;
- führt auch die einzelnen Stiftungsratsmitglieder in dem Sinne, dass er ihre Wirkung für die Stiftungstätigkeit im Auge behält. Er motiviert und kritisiert, ja er empfiehlt nötigenfalls den Rücktritt. In Bezug auf den Präsidenten selbst hat der Vizepräsident diese Aufgaben wahrzunehmen;
- muss darauf achten, dass die Stiftungsvision im Stiftungsrat lebendig bleibt und sich immer wieder erneuert, und er ist verantwortlich dafür, dass sich die Gruppendynamik im Stiftungsrat zugunsten der Förderstrategie der Stiftung entwickelt.
- Nicht zuletzt agiert der Präsident auch als Sprachrohr nach aussen, gegenüber Behörden, Destinatären, der Öffentlichkeit und anderen «Stakeholdern» der Stiftung.

## 1.4 Ausschüsse

### EMPFEHLUNG 10: AUSSCHÜSSE

**Der Stiftungsrat prüft, ob für gewisse Aufgaben und Projekte ständige oder Ad-hoc-Ausschüsse zu bilden sind.**

- Der Stiftungsrat prüft die Ergänzung der Ausschüsse durch externe Fachleute.
- Zusammensetzung, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten insbesondere von ständigen Ausschüssen werden in einem Reglement oder einer Richtlinie festgelegt.

Die Stiftungsurkunde oder ein Stiftungsreglement können Ausschüsse vorsehen und diesen Aufgaben übertragen und Kompetenzen delegieren. Ausschüsse analysieren bestimmte Sachbereiche und bereiten Entscheidungsgrundlagen für den Stiftungsrat vor. Sie ermöglichen eine vertiefte Kontrolle und führen dem Stiftungsrat fehlendes Wissen und zusätzliche Erfahrung zu.

Auch bei der Bildung von Ausschüssen sollen die *schlanken Strukturen* einer Stiftung im Auge behalten werden. Permanente Ausschüsse sind nur dort einzusetzen, wo sie für das gute Funktionieren des Stiftungsrats *unverzichtbar* sind. Oft genügt ein auf Zeit angelegter Ausschuss, der nach erfülltem Auftrag wieder aufgelöst wird (*Ad-hoc-Ausschuss*).

Das Wahlgremium zur Bildung, Erneuerung und Aufhebung von Ausschüssen ist der Stiftungsrat. Die Festlegung eines Reglements oder einer Richtlinie ist bei ständigen Ausschüssen notwendig und oft auch bei Ad-hoc-Ausschüssen sinnvoll.

Bildung von Ausschüssen

In der Praxis bewähren sich vor allem folgende Ausschüsse, wobei der Name des jeweiligen Ausschusses nicht relevant ist, im Gegensatz zu den jeweiligen Funktionen:

Arten von Ausschüssen

- *Präsidialausschuss* (permanent): setzt sich in der Regel zusammen aus Präsident, Vizepräsident und dem Geschäftsführer mit beratender Funktion. Dieser Ausschuss kann fallweise durch andere Mitglieder des Stiftungsrats oder durch externe Experten ergänzt werden. Abhängig von der Grösse der Stiftung kann der Präsidialausschuss auch Funktionen anderer Ausschüsse in dieser Aufzählung übernehmen;
- *Nominierungsausschuss* (ad hoc): bereitet die Nachfolge im Stiftungsrat, die Wahl von Funktionen im Stiftungsrat und die Besetzung der Geschäftsführung vor. Personen, deren Nachfolge zu treffen ist oder die für eine Nomination in Frage kommen, gehören diesem Ausschuss nicht an;
- *Fachausschuss* (ad hoc): bereitet einzelne Sachgeschäfte vor, die besonderes Fachwissen oder erhöhten Zeitaufwand erfordern;



## 1.5 Umgang mit Interessenkonflikten

### EMPFEHLUNG 11: INTERESSENKONFLIKTE

#### Der Stiftungsrat trifft Regelungen für Interessenkonflikte.

- Von permanenten personellen oder institutionellen Interessenkonflikten betroffene Personen dürfen weder dem Stiftungsrat noch der Geschäftsführung angehören.
- Stiftungsratsmitglieder und andere für die Stiftung tätige Personen ordnen ihre Verhältnisse so, dass Interessenkonflikte möglichst vermieden werden. Sie legen Interessenkonflikte sogleich gegenüber dem Stiftungsrat und gegebenenfalls im Geschäftsbericht offen.
- Wer im Einzelfall einen Interessenkonflikt hat, tritt in den Ausstand.
- Wesentliche Geschäfte der Stiftung mit Mitgliedern von Stiftungsorganen oder diesen nahe stehenden Personen sind zu gleichen Bedingungen wie für einen Dritten («at arm's length») abzuschliessen. Im Geschäftsbericht sind solche Geschäfte auszuweisen und zu begründen.

Ein Interessenkonflikt besteht, wenn ein Stiftungsratsmitglied aufgrund persönlicher Verbindung oder beruflicher Tätigkeit aus einer Entscheidung des Stiftungsrats Vorteile für sich oder ihm nahestehende Personen und Institutionen ziehen könnte. Aufgrund fehlender Kontrolle durch Dritte wie Mitglieder oder Gesellschafter – und da sich der Stiftungsrat durch Kooptation meist selbst erneuert – besteht bei Stiftungen eine erhöhte Gefahr von Interessenkonflikten. Dies erfordert von allen Mitgliedern des Stiftungsrats eine besondere Sensibilität. Indem der Stiftungsrat geeignete Strategien zur Regelung von Interessenkonflikten intern anwendet und diese nach aussen dokumentiert, erreicht er für die Stiftung auch einen Reputationsgewinn.

Interessen-  
konflikte

Interessenkonflikte können sich in allen Bereichen der Stiftungstätigkeit ergeben, so beim *Einkauf von externen Dienstleistungen* – insbesondere bei der *Vermögensbewirtschaftung* – und bei der *Fördertätigkeit* selbst. Im ersten Fall ist etwa die Nähe von für die Stiftung tätigen Personen, meist von Mitgliedern des Stiftungsrats, zu Finanz- und anderen Dienstleistern kritisch, im zweiten Fall ihre Nähe zum Kreis der Destinatäre.

Offenlegung  
von Interes-  
senkonflikten

Die Mitglieder des Stiftungsrats und der Geschäftsführung haben nach innen und aussen stets die Interessen der Stiftung zu wahren und nicht ihre eigenen oder diejenigen Dritter, wenn diese mit den Interessen der Stiftung in Konflikt treten. Allein schon der *Anschein von Interessenkonflikten* ist durch *rechtzeitige bzw. sofortige Offenlegung und/oder Neuordnung der Verhältnisse* zu vermeiden.

## 1.6 Information und Kommunikation

### EMPFEHLUNG 12: INFORMATION UND KOMMUNIKATION

#### Die Stiftung pflegt eine aktive Kommunikation und stellt der Öffentlichkeit nützliche Informationen zur Verfügung.

- Die Stiftung orientiert in angemessener Weise vor allem über Stiftungszweck, Förderpolitik und -strategie, Organisation sowie Wirkungsfelder und Projekte.
- Ziele, Richtlinien und Verfahren der Fördertätigkeit sind insbesondere dem Destinatärkreis öffentlich zugänglich zu machen.
- Die Einrichtung und der Unterhalt einer funktionalen Webseite ist der Minimalstandard für die Kommunikation.

#### Aktive Kommunikation

Das heiratswillige Aschenputtel findet in der Regel seinen Prinzen nicht, wenn es zu Hause sitzen bleibt. Um ihre Wirkung optimal zu entfalten, soll eine Stiftung versuchen, die bestmöglichen Partnerschaften einzugehen. Sie muss deshalb für den Markt guter Ideen *sichtbar und erreichbar* sein und sich als Gesprächspartnerin anbieten.

Betreibt eine Stiftung keine aktive Kommunikation und ist ihre Erscheinung intransparent, so sind ihre Förderaktivitäten notwendigerweise geprägt von *persönlichen Beziehungen*, von *Zufälligkeiten* und *Gewohnheiten*. Eine wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks kann so kaum erreicht werden.

#### Grössere Hebelwirkung durch Selektion

Eine Stiftung hat als *gemeinnützige Unternehmung* die Aufgabe, mit ihren Förderaktivitäten einen gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Dies erreicht sie durch eine Selektion, welche die Realisierung der besten Projekte mit den besten Verfahren ermöglicht. Dadurch kann sie ihre Wirkung erheblich steigern – zum Nutzen der Gesellschaft und der Stiftung selbst. Nur in der Öffentlichkeit wird die Stiftung zu *einer Marke*, welche *die besten Projekte und Initiativen anzieht*. Deshalb hat sie ein grosses Eigeninteresse an *Informationsvermittlung*, *Visibilität und Austausch*. Sie erhöht damit ihre Chancen signifikant, zu guten Projekten zu kommen und ihr Netzwerk zu entwickeln. Gleichzeitig beschafft sie sich aus dem Vergleich mehrerer Projekte und im Dialog mit ihren Destinatären und anderen Anspruchsgruppen ein grosses Mass an Expertise.

#### Verstärkung der Wirkung

Die Ziele, Wirkungsfelder und Projekte *nach aussen darzustellen*, ist ein Teil der Fördertätigkeit selbst. Indem die Stiftung nämlich ihre Fördertätigkeit in der Öffentlichkeit bekannt macht, erhöht sie ihre Akzeptanz und unterstützt die Legitimität ihrer Förderentscheidungen. Mehr noch: Indem sie über ihre Projekte informiert, *wirbt* sie für sie und verstärkt deren Wirkung.

## 2 Geschäftsführung

### EMPFEHLUNG 13: FUNKTION DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

#### Die Geschäftsführung führt die Stiftung auf operativer Ebene.

- Der Stiftungsrat setzt für die operative Leitung der Stiftung eine Geschäftsführung ein und überwacht sie. Er regelt ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten und ihre Entschädigung.
- Zu den Aufgaben der Geschäftsführung gehört die Vorbereitung der Grundlagen für die Entwicklung von Stiftungspolitik, Stiftungsstrategie und Förderfähigkeit.
- Wenn ein Stiftungsratsmitglied ganz oder teilweise die Geschäftsführung innehat, legt der Stiftungsrat geeignete Kontrollmechanismen fest.

Die Stiftungsorganisation steht im Verhältnis zu den verfügbaren Mitteln. Im Rahmen der Vorgaben der Stiftungsurkunde setzt der Stiftungsrat daher eine Geschäftsführung ein, die der Stiftung bezüglich Auftrag, Mittel und Organisationsweise *angepasst* ist. Wenn die Geschäftsführungsfunktionen auf mehrere Mitglieder des Stiftungsrats aufgeteilt oder von einem einzelnen Mitglied besorgt werden, ist dem Grundsatz von «Checks and Balances» erhöhte Beachtung zu schenken.

Funktion der  
Geschäfts-  
führung

Auf operativer Ebene ist die Geschäftsführung die *treibende Kraft*. Ihre Aufgabe ist nicht die einer administrativen «Stiftungsverwalterin», sondern einer Gestalterin. Sie setzt die strategischen Vorgaben des Stiftungsrats *unternehmerisch* um. Wie überall ist die Strategie nur so viel wert wie ihre Umsetzung. Deshalb haben die Arbeit und Effizienz der Geschäftsführung eine grosse Bedeutung.

Die Geschäftsführung hat hohen Anforderungen zu genügen, denn beim Prozess der Umsetzung von Strategie in konkrete Förderungsprozesse kann sie sich an keiner statischen Methodik, keiner starren Mechanik orientieren. Jede Stiftung stellt durch ihre spezifische Situation an die Geschäftsführung *ganz unterschiedliche Anforderungen*. Die Verfügbarkeit von zahlreichen Checklisten zur Stiftungsführung täuscht darüber hinweg, dass eine Managementtheorie für Förderstiftungen *erst in ihren Anfängen* steht.

Anfor-  
derungen an die  
Geschäfts-  
führung

Von der Geschäftsführung sind folgende Kompetenzen zu erwarten:

- dem Wirkungskreis der Stiftung angemessene Fachausbildung und berufliche Erfahrungen;
- Managementenerfahrung;
- gestalterische Kraft und Kreativität;
- Durchsetzungsvermögen und Hartnäckigkeit;

### 3 Revisionsstelle

#### EMPFEHLUNG 14: FUNKTION UND ANFORDERUNGSPROFIL DER REVISIONSSTELLE

**Der Stiftungsrat bezeichnet eine Revisionsstelle, welche die gesetzlichen Anforderungen an die Unabhängigkeit und die fachliche Befähigung erfüllt.**

- Es wird zumindest eine eingeschränkte Revision durchgeführt.
- Die Aufgabe der Revisionsstelle beschränkt sich auf den gesetzlichen Revisionsauftrag. Insbesondere übernimmt die Revisionsstelle weder die Buchführung noch die Vermögensbewirtschaftung.
- Der Stiftungsrat prüft einen periodischen Wechsel der Revisionsstelle oder zumindest des mandatsleitenden Revisors.
- Der Stiftungsrat führt eine jährliche Risikobeurteilung durch.

**Revisionspflicht** Der Stiftungsrat muss von Gesetzes wegen eine externe Revisionsstelle bezeichnen (Art. 83b Abs. 1 ZGB).

In Bezug auf den *Umfang* der Revision wird unterschieden:

- Stiftungen, die mindestens zwei der folgenden Grössenkriterien in zwei aufeinanderfolgenden Jahren erfüllen, gelten im vorliegenden Zusammenhang als grosse Stiftungen und unterliegen der Pflicht zur *ordentlichen* Revision: Bilanzsumme CHF 20 Mio., Umsatzerlös CHF 40 Mio., 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR i. V. m. Art. 83b Abs. 3 ZGB).
- Stiftungen, die diese Grössenkriterien nicht erfüllen, unterliegen einer *eingeschränkten* Revisionspflicht.

Die Aufsichtsbehörde kann eine Stiftung auf Gesuch hin *von der Revisionspflicht befreien*, wenn ihre Bilanzsumme in den vergangenen zwei Jahren kleiner als CHF 200'000 war, die Stiftung nicht öffentlich zu Spenden oder anderen Zuwendungen aufruft und die Revision für eine zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage der Stiftung nicht notwendig ist (Art. 83b Abs. 2 ZGB). Im Sinne einer guten Governance («Checks and Balances») sollte aber die Befreiung von der Revisionspflicht zurückhaltend beantragt bzw. gewährt werden.

Damit der sich üblicherweise nach und nach einschleichenden Betriebsblindheit entgegengewirkt wird, sollte nach einigen Jahren die Revisionsstelle, mindestens aber der mandatsleitende Revisor ausgewechselt werden.

## 4 Weitere Organe

### EMPFEHLUNG 15: BEIRÄTE

#### Der Stiftungsrat setzt bei Bedarf ständige oder Ad-hoc-Beiräte ein.

- Beiräte werden vor allem dort eingesetzt, wo der Stiftungsrat gewisse Aufgaben nicht selbst wahrnimmt, spezifisches Fachwissen erforderlich oder ein weiteres Kontrollorgan notwendig ist.
- Zusammensetzung, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Beiräten werden in einem Stiftungsreglement oder in Richtlinien festgelegt.

Beiräte (auch Kommissionen, Jurys, Gremien, Kuratorien, Patronate etc. genannt) können sowohl im Bereich der Förderung wie in jenem der Finanzen vorgesehen werden. Es handelt sich um beratende Fachgremien, die aus *stiftungsexternen Fachleuten* zusammengesetzt sind. Zwecks enger Verbindung der jeweiligen Fachgeschäfte mit der Stiftungsführung und zwecks Kontrolle empfiehlt sich, dass auch ein Mitglied des Stiftungsrats und/oder der Geschäftsführung Einsitz nimmt.

Beiräte

Der Stiftungsrat sorgt für einfache, schlanke Strukturen und klare Verhältnisse, die jederzeit den aktuellen Bedürfnissen angepasst werden können, was auch die Auflösung von Beiräten umfasst. Es wird empfohlen, Beiräte grundsätzlich nur *auf Zeit* einzusetzen.

Organisation

Zusammensetzung, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Beiräte sowie das Anforderungsprofil und die Entschädigung ihrer Mitglieder werden in einem Stiftungsreglement oder in Richtlinien festgelegt.

Bei der Bestellung eines Beiratsmitglieds ist der Unabhängigkeit bzw. Vermeidung von Interessenkonflikten besonderes Augenmerk zu schenken. So muss etwa vermieden werden, dass seine Mitglieder den Beirat als Akquisitionsplattform für die Dienstleistungen nutzen, die sie verkaufen.

Vermeidung von Interessenkonflikten

Im Vergleich mit Ausschuss-Mitgliedern können bei den Mitgliedern von Beiräten die Anforderungen an die Unabhängigkeit etwas tiefer angesetzt werden, weil Beiräte in der Regel nicht konkrete *Entscheidungsvorschläge* zuhanden des Stiftungsrats ausarbeiten, sondern lediglich *Entscheidungsgrundlagen*. Trotzdem sollen Beiräte so zusammengesetzt werden, dass ihre Arbeit nicht durch Interessenkonflikte kompromittiert wird.

## 1 Grundsätze der Förderung

### EMPFEHLUNG 16: FÖRDERSTRATEGIE

#### Der Stiftungsrat legt die Strategie zur Erreichung der Förderziele fest.

- Der Stiftungsrat leitet aus dem Stiftungszweck Förderziele ab und bildet mittel- und langfristige Schwerpunkte. Dabei sind der gesellschaftliche Bedarf sowie die Tätigkeit anderer privater und öffentlicher Förderinstitutionen zu berücksichtigen.
- Die Förderstrategie ist als Bezugsrahmen für die konkrete Fördertätigkeit schriftlich festzuhalten. Förderstrategie und Anlagestrategie sind aufeinander abzustimmen.
- Der Stiftungsrat überprüft Förderziele und -strategie periodisch.
- Der Stiftungsrat prüft Kooperationen und Fusionen.

#### Stiftungszweck und Förderpraxis

Der Stiftungsrat bricht den Stiftungszweck in *langfristige Förderziele* herunter. Zur Erreichung dieser Gesamtorientierung der Stiftung («Was?») wird eine Förderstrategie («Wie?») entwickelt. Erst wenn diese Grundlagen geklärt sind, kann eine wirksame Fördertätigkeit aufgenommen werden.

#### Übereinstimmung von Fördertätigkeit und Vermögensbewirtschaftung

Zwischen der Fördertätigkeit und der Vermögensbewirtschaftung besteht ein enger Zusammenhang: Die Förderstrategie ist abhängig von den verfügbaren Mitteln, und umgekehrt ist der Bedarf der Förderung bei der Entwicklung der Anlagestrategie zu berücksichtigen.

Der Stiftungsrat muss die verfügbaren Mittel auch wirklich für die Förderung einsetzen.

#### Gefahr der Verselbständigung der Förderpraxis

Stiftungsrat und Geschäftsführung verfügen über *klare Grundlagen* für ihre Förderpraxis, wie Richtlinien, Kriterien und Antragsformulare, und entwickeln diese regelmässig weiter. Obwohl sich die Förderpraxis unmittelbar von den in der Förderstrategie bestimmten Wirkungsfeldern ableitet, hat sie die Tendenz, *sich zu verselbständigen*. Stiftungsrat und Geschäftsführung treten dieser Gefahr entgegen: Die Förderpraxis muss stets im Rahmen des Stiftungszwecks bleiben.

#### Kooperationen

Stiftungsrat und Geschäftsführung sind sich der beschränkten Mittel und Wirkungsmöglichkeiten der Stiftung bewusst. Deshalb arbeiten sie, wo immer sinnvoll, mit anderen Partnern und Förderinstitutionen zusammen.

#### Wahl der Förderinstrumente

Der Stiftungsrat prüft, welche Förderinstrumente zur Strategieumsetzung zweckdienlich sind. Neben dem Einsatz von Förderbeiträgen stehen ihm auch Instru-

## 2 Einsatz der Stiftungsmittel

### EMPFEHLUNG 17: WIRKSAMKEIT

#### Der Stiftungsrat setzt die Fördermittel effizient und wirksam ein.

- Der Stiftungsrat legt die zur Förderung verfügbaren Mittel (Erträge, Vermögensanteile, Zustiftungen etc.) fest und setzt sie zeitnah ein.
- Der Stiftungsrat orientiert sich bei der Förder Tätigkeit an unternehmerischen Grundsätzen. Er vermeidet Doppelspurigkeiten beim Einsatz ihrer Ressourcen, auch in Bezug zu anderen privaten und öffentlichen Förderinstitutionen. Er strebt ein optimales Verhältnis der administrativen Kosten zu den Förderleistungen an.
- Der Stiftungsrat überprüft die Wirksamkeit der Förderaktivitäten anhand von vorab festgelegten Kriterien.

#### Zeitnahe Verwendung aller verfügbaren Mittel

Für die Förderaktivitäten verfügbare Stiftungsmittel – von Verbrauchsstiftungen abgesehen – sind in der Regel jene Vermögenserträge, welche die Schwankungsreserven übersteigen. Das Schweizer Stiftungsrecht kennt keine explizite Mittelverwendungsvorschrift. Der Grundsatz der Wirksamkeit aber gebietet, dass alle verfügbaren Mittel *zeitnah*, d.h. in vollem Umfang und ohne grundlose Verzögerung eingesetzt werden. Dabei meint «zeitnah» den Zeitraum, an dessen Ende neue verwendbare Mittel zur Verfügung stehen, gemessen an jährlichen Zins- oder Dividendenerträgen also in der Regel ein Jahr. Für steuerbefreite Förderstiftungen ist es unzulässig, verfügbare Mittel grundlos länger zurückzubehalten und so zu Thesaurierungsstiftungen zu werden. Sie würden damit ihren Zweck nicht wirksam umsetzen.

Davon ausgenommen sind insbesondere Ansparungen zur Verwirklichung grösserer Projekte und zur Bildung von ausreichenden *Schwankungsreserven*. Diese dürfen ein vernünftiges Mass allerdings nicht überschreiten und sind nur in dem Masse anzulegen, dass über die Jahre hinweg gleichmässige Förderleistungen sichergestellt sind.

*Rücklagen* für eingegangene Verpflichtungen sind keine Schwankungsreserven, sondern buchhalterisch Passiven.

#### Verwendungs- gebot

Der Stiftungsrat kann sich für ein Verwendungsgebot in Form einer (möglichst hohen) jährlichen Förderquote (z.B. in Prozentpunkten des Stiftungsvermögens) oder Fördersumme entscheiden, sofern die Stiftungsurkunde bzw. die Erträge dies zulassen.

#### Unternehmer- tum und Wertschöpfung

Gemeinnützigkeit ist kein Vorwand für Führungs- und Ausführungsmängel. Eine Stiftung muss unternehmerisch und professionell geführt werden. Ihre

### 3 Selektion von Projekten

#### EMPFEHLUNG 18: PROJEKTSELEKTION

##### **Der Stiftungsrat legt Verfahren, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die Beurteilung von externen und von stiftungseigenen Projekten fest.**

- Die Beurteilung von Projekten erfolgt im Rahmen von Förderrichtlinien.
- Der Stiftungsrat sorgt dafür, dass die Bearbeitung von Projekten durch fachkompetente Personen sach- und zeitgerecht durchgeführt wird.
- Der Stiftungsrat prüft bei der Projektselektion den Einsatz von Ausschüssen bzw. Beiräten oder den Beizug Dritter.

Projekte können sein:

- Projekte, für die ein Dritter um Unterstützung nachsucht;
- Projekte von Dritten, an denen sich die Stiftung von sich aus beteiligt (Koope-  
ration);
- Projekte, welche die Stiftung selbst durchführt.

Projekte

Manche Stiftungen sind in ihren Entscheidungen für potentielle Destinatäre *unberechenbar*. Der im Einzelfall erhobene Vorwurf der Willkür trifft jeweils den *ganzen Stiftungssektor*.

Festlegung von  
Prozeduren und  
Kommunikation

Die Selektion von Projekten muss nach innen und nach aussen auf der Basis von Förderrichtlinien mit transparenten und klaren Prozeduren abgesichert sein. Steht bei der Aussenkommunikation die Berechenbarkeit und Verlässlichkeit im Vordergrund, geht es stiftungsintern um Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, Orientierungssicherheit und Entwicklungsfähigkeit.

Es muss das Ziel der Förderpraxis sein, jeweils aus mehreren ähnlich gelagerten Projekten das nach Massgabe der Stiftungsziele *beste* auszuwählen. Der Selektionsaufwand darf nicht gescheut werden. Der durch ein wettbewerblich ausgewähltes Projekt erzielte Mehrwert rechtfertigt die Selektionskosten.

Wettbewerb  
und Selektion

Ist eine Stiftung operativ, indem sie eine Beteiligung an Projekten Dritter favorisiert oder stiftungseigene Projekte durchführt, soll sie stets mit Alternativen und in Varianten planen, damit eine *Selektion möglich* bleibt. Verhält sich eine Stiftung reaktiv und entscheidet sie vor allem über Projekte Dritter, liegt es im Interesse des Stiftungszwecks, wenn sie unter einer ausreichend grossen Anzahl entscheiden kann. Voraussetzung dafür ist eine gewisse Bekanntheit und gute Erreichbarkeit der Stiftung – was sie mit einer guten Information und Kommunikation befördern kann.



## 4 Durchführung von Projekten

### EMPFEHLUNG 19: PROJEKTBEGLEITUNG

#### Projekte sind zu begleiten.

- Mit der Bewilligung von Mitteln entsteht für die Dauer des Projekts eine vertragliche Beziehung zwischen Stiftung und Destinatär. Der Fördervertrag regelt ihren Inhalt.
- Die Stiftung kann die Bewilligung mit Bedingungen verbinden, deren Erfüllung sie überprüft.
- Aus der Projektbegleitung zieht die Stiftung Rückschlüsse auf ihre Förderstrategie, auf die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel und auf die Förderkriterien.

Die Zusprechung von Mitteln darf *nicht das Ende* der Kommunikation zwischen Stiftung und Destinatär sein. Die Stiftung ist keine blosse Geldverteilungs-, sondern eine Förderagentur. Die formelle Projektzusage stellt *den Anfang* einer projektbezogenen Arbeitsbeziehung dar. Die Stiftung sieht sich dabei nicht als grosszügige Mäzenin oder Sponsorin, sondern als ermöglichende Partnerin der Destinatäre bei der Verwirklichung ihrer Projekte.

Projekt-  
begleitung

Förderleistungen werden in aller Regel mit *Auflagen* und *Bedingungen* verbunden. Ein genereller Vorbehalt ist vorab die zeitliche Beschränkung der Zusage, z.B. auf ein Jahr. Innert dieser Frist muss dann ein schriftlicher *Fördervertrag* abgeschlossen werden, der die Einzelheiten des Projekts rechtsverbindlich festlegt. Spezifische Vorbehalte können sich etwa auf die Nachreichung von Informationen und damit verbundene Nachprüfungen beziehen.

Fördervertrag

Im Fördervertrag sind insbesondere folgende Bereiche zu regeln:

- Auflagen, insbesondere Zweckbindung;
- Bindung der (etappierten) Finanzierung an inhaltliche Meilensteine/Zwischenziele;
- Informationspflicht und Berichterstattung. Dies dient der Überprüfung, ob die Mittel *zweckgerichtet* eingesetzt wurden und werden;
- Bedingungen (Vorbehalte);
- Pflicht, die Stiftung zu nennen.

Bei der ganzen Fördertätigkeit ist – allenfalls unter Beizug von Steuerexperten – der Mehrwertsteuer-Problematik Beachtung zu schenken, damit das der Stiftung zur Verfügung gestellte Förderbudget nicht durch Mehrwertsteuerpflichten geschmälert wird.

Mehrwertsteuer

## EMPFEHLUNG 20: WIRKUNGMESSUNG UND PROJEKTEVALUATION

### Die Stiftung misst ihre Wirkung an festgesetzten Zielen und evaluiert die geförderten Projekte in angemessener Weise.

- Die Stiftung legt die Ziele ihrer Fördertätigkeit fest und überprüft sie und ihre Erreichung.
- Die Stiftung vereinbart mit den Destinatären die Projektevaluation. Die dazu erforderlichen Kosten werden im Projektbeitrag eingeplant.
- Wirkungsmessung und Projektevaluation werden geplant und so durchgeführt, dass sie zusätzlichen Nutzen schaffen.

Die Gesamtwirkung einer Stiftung ergibt sich nicht einzig aus der Anzahl der geförderten Projekte oder aus dem Fördervolumen. Vielmehr gehören auch die Führung der Stiftung, die eigenen Leistungen im Rahmen der Förderung und die Vermögensbewirtschaftung dazu.

Wirkung

Heutzutage wird von NPO allgemein und damit auch von Stiftungen erwartet, dass sie ihre eigene Wirkung beurteilen und darüber kommunizieren. Um Aussagen über die eigene Wirkung treffen zu können, muss sich die Stiftung vorab Ziele setzen, d.h. eine Annahme darüber treffen, wie die Stiftungsaktivitäten der Zweckerfüllung dienen sollen.

Um Erfolge und Fortschritte nachweisen zu können, formuliert die Stiftung für ganze Förderbereiche oder einzelne Programme und Projekte konkrete Zielvorgaben. In der Praxis hat sich die Orientierung an der Eselsbrücke «SMART» bewährt, wonach Ziele folgende Kriterien zu erfüllen haben:

Zielformulierung

- **S** wie spezifisch (Ziele müssen eindeutig definiert und so präzise wie möglich sein);
- **M** wie messbar (Ziele müssen messbar sein);
- **A** wie angemessen (Ziele müssen relativ zum Aufwand verhältnismässig sein);
- **R** wie realistisch (Ziele müssen erreichbar sein);
- **T** wie terminiert (Ziele müssen eine klare Terminvorgabe haben).

Die Ergebnisse der Stiftungstätigkeit lassen sich in *Leistung (Output)* und *Wirkung (Outcome)* unterscheiden. Während der *Output* die direkten und zählbaren Ergebnisse bezeichnet (Anzahl Teilnehmer an einem Kurs, Anzahl Untersuchungen etc.), erfasst der *Outcome* die indirekten, übertragenen Ergebnisse (z.B. Rückgang an Erkrankungen). *Outcome* ist deutlich schwieriger zu messen und oft nur als Vergleich zwischen dem Zustand *vor Beginn* und jenem *nach Abschluss* des Projekts aussagekräftig. Er ist es aber, der zählt.

Leistung (Output) und Wirkung (Outcome)

## 1 Finanzielle Führung der Stiftung

### EMPFEHLUNG 21: VERANTWORTUNG FÜR DIE FINANZIELLE FÜHRUNG UND RECHENSCHAFTSABLAGE

**Der Stiftungsrat ist verantwortlich für die finanzielle Führung der Stiftung. Dazu gehören die Budgetierung und die Rechnungslegung.**

- Der Stiftungsrat erstellt auf der Basis von Anlagestrategie und Förderbudgets die Finanzplanung.
- Kostenrechnung und Projektcontrolling richten sich nach anerkannten Grundsätzen der Kosten- und Leistungsrechnung.
- Der Stiftungsrat versteht die periodische Budgetierung, die Jahresrechnung sowie den Leistungsbericht als zentrale Führungs- und Rechenschaftsinstrumente.
- Der Geschäftsbericht zeigt ein vollständiges und transparentes Bild der Finanz- und Ertragslage.

Zur Führungsverantwortung des Stiftungsrats gehört die finanzielle Führung der Stiftung. Sie beinhaltet neben der Vermögensbewirtschaftung die Finanzplanung, die Budgetierung und die Rechnungslegung. Der Stiftungsrat kann diese Aufgaben nicht vollumfänglich an Dritte delegieren – selbst bei fehlender Finanz- und Anlage-Kompetenz nicht. Er trägt die Gesamtverantwortung.

Finanzielle Führung

Das Budget ist ein wichtiges Führungsinstrument. Mit ihm werden die Geldflüsse des kommenden Geschäftsjahrs geplant. Dabei lassen sich die Erfahrungen der Vorjahre und des laufenden Jahrs zugrunde legen. Sind das Budget und insbesondere die budgetierten Einnahmen realistisch, können unter dem Jahr Krisensitzungen vermieden werden. Erst ein realistisches Budget erlaubt die Planung eines nachhaltigen, d.h. über die Jahre hinweg mehr oder weniger konstanten Fördervolumens.

Budgetierung

Der Geschäftsbericht, bestehend aus Jahresrechnung, Anhang und Leistungsbericht, orientiert sich grundsätzlich an den Fachempfehlungen «Swiss GAAP FER» (inkl. Swiss GAAP FER 21) und/oder an vergleichbaren internationalen Standards.

Geschäftsbericht

Der Stiftungsrat sorgt dafür, dass der Geschäftsbericht den wichtigsten Stakeholdern zugänglich gemacht wird.

Die Jahresrechnung zeigt eine «true and fair view» und richtet sich nach den anerkannten Grundsätzen der ordnungsmässigen Rechnungslegung (Bruttoprinzip, Vergleichbarkeit, Wesentlichkeit, Vollständigkeit etc.). Die gewählten

## 2 Festlegen der Anlageorganisation

### EMPFEHLUNG 22: ANLAGEORGANISATION

**Der Stiftungsrat legt die Anlageorganisation mit dem Ziel einer interessenungebundenen und wirksamen Vermögensbewirtschaftung fest.**

- Die Anlageorganisation stellt sicher, dass Interessenkonflikte ausgeschlossen und dass die Verantwortung für die Vermögensbewirtschaftung und deren Kontrolle unabhängig voneinander wahrgenommen werden.
- Die Elemente des Anlageprozesses und der Anlageorganisation werden in einem Anlagereglement festgehalten.

In organisatorischer Hinsicht kommt der Stiftungsrat seiner Finanzverantwortung in erster Linie durch die Festlegung einer Anlageorganisation nach, welche den Beizug von unabhängigen externen Experten einschliessen kann.

Unter der Berücksichtigung der Form der Aktiven (Wertpapiere/Wertrechte, Liegenschaften, Immaterialgüterrechte, Beteiligungen an operativen Unternehmungen etc.) sowie einschlägiger Vorgaben in der Stiftungsurkunde hat der Stiftungsrat zwischen folgenden Optionen seiner Einflussnahme zu entscheiden:

- *Selbstverwaltung* der Vermögenswerte (oder massgeblicher Teile, z.B. von Beteiligungen) im Falle einer einschlägigen Fachkompetenz im Stiftungsrat oder in der Geschäftsführung. Dabei bleibt der Grundsatz der Trennung von Vermögensbewirtschaftung und Kontrolle strikte zu beachten. Aufgrund der potentiellen Interessenkonflikte ist diese Lösung nur in Ausnahmefällen zu wählen.
- *Delegation* der Vermögensbewirtschaftung an externe Vermögensverwalter oder eine mit der Stiftung oder dem Stifter eng verbundene Unternehmung (bzw. deren Finanzabteilung).

In beiden Fällen bleibt es die Aufgabe und Verantwortung des Stiftungsrats, die Anlagepolitik und -strategie zu bestimmen, zu überwachen und gegebenenfalls anzupassen sowie ihre Umsetzung laufend zu kontrollieren.

Die Anlageorganisation wird in einem Anlagereglement festgelegt. Es regelt neben der Aufteilung der Verantwortung für die Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens insbesondere die Festlegung der Anlagestrategie inklusive der Risikovorgaben, den Anlageprozess, die Politik betreffend nachhaltiger Investitionen, das Investment Controlling, die Stimmrechtsausübung und die periodische Prüfung der Anlagestrategie.

Rolle des  
Stiftungsrats bei  
der Vermögens-  
bewirtschaftung

Anlage-  
reglement

### 3 Herkunft des Stiftungsvermögens

#### EMPFEHLUNG 23: HERKUNFT DES STIFTUNGSVERMÖGENS

**Stifter widmen als Stiftungsvermögen nur Vermögenswerte, deren Herkunft rechtlich korrekt ist, und bei Zuwendungen akzeptiert der Stiftungsrat nur solche Vermögenswerte.**

- Der Stiftungsrat strebt Transparenz über die Herkunft der Vermögenswerte an, die der Stiftung zufließen, und über die Identität des vormaligen (wirtschaftlichen) Eigentümers.
- Der Stiftungsrat lehnt Vermögenswerte ab, von denen er weiss, dass sie gegen die nationale Gesetzgebung oder internationale Abkommen verstossen. Insbesondere betrifft dies Vermögenswerte, die mit Terrorismus, Geldwäscherei, Korruption und anderen Delikten zusammenhängen.
- Der Stiftungsrat prüft bei der Entgegennahme von Zuwendungen, inwiefern die Herkunft dieser Vermögenswerte nicht im Widerspruch zum Stiftungszweck steht.
- Der Stiftungsrat versucht, zugewendete Vermögenswerte, von denen er weiss, dass sie vom vormaligen Eigentümer nicht versteuert wurden, einer Nachbesteuerung zuzuführen.

In den letzten Jahren sind die internationalen und nationalen Vorschriften darüber, welche Gelder Banken annehmen dürfen, deutlich strenger geworden. Davon sind Stiftungen indirekt betroffen: Auch an sie selbst stellt die Öffentlichkeit erhöhte Anforderungen. Dieser Wertewandel wirkt sich bei der Entgegennahme von Vermögenswerten aus.

Entgegennahme  
von  
Zuwendungen

Der Stiftungsrat sollte bei höheren Werten den Zustifter kennen und prüfen, ob er etwa nur vorgeschoben ist.

Identität des  
Zustifters

Allgemein sind bei der Entgegennahme von Vermögenswerten (wie selbstverständlich überhaupt bei der Beschaffung von Geldmitteln) die schweizerischen Gesetze einzuhalten. Dabei ist die Angleichung der schweizerischen Gesetzgebung an internationale Standards zu berücksichtigen.

Herkunft der  
Zuwendungen

Dies führt zur Pflicht des Stiftungsrats, die Herkunft grösserer Zuwendungen abzuklären. Unter «Herkunft» werden hier die Vorgänge verstanden, bei denen die entsprechenden Vermögenswerte entstanden sind. Insbesondere ist der Stiftungsrat verpflichtet, einen möglichen Zusammenhang mit Terrorismus, Geldwäscherei, Korruption und anderen Delikten zu prüfen.

Er gibt die Prüfung eine deliktische Herkunft, ist die Zuwendung abzulehnen.

## 4 Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens

### EMPFEHLUNG 24: GRUNDLAGEN DER VERMÖGENSBEWIRTSCHAFTUNG

**Der Stiftungsrat stellt sicher, dass die Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens im Sinne des Stiftungszwecks und kosteneffizient erfolgt.**

- Der Stiftungsrat sorgt für eine Vermögensbewirtschaftung, die professionellen Standards entspricht. Dazu gehört die Vermeidung von Interessenkonflikten.
- Der Stiftungsrat berücksichtigt neben den allgemeinen Anlagegrundsätzen und den finanziellen Rahmenbedingungen auch die Gesamtwirkung der Stiftung.
- Der Anlageprozess umfasst drei Schritte: Festlegen der Anlagestrategie, Umsetzen der Anlagestrategie, Kontrolle des Anlageresultats. Der Stiftungsrat hält sich an den Anlageprozess und sorgt für eine angemessene Berücksichtigung der allgemeinen Anlagegrundsätze (Sicherheit, Diversifikation, Rendite, Liquidität).

Das Stiftungsrecht enthält für gemeinnützige Stiftungen keine explizite Regel zur Vermögensbewirtschaftung. Nach dem Bundesgericht sind die Grundsätze der Sicherheit, Rentabilität, Liquidität, Risikoverteilung und Substanzerhaltung zu beachten (BGE 124 III 97).

Gesetzliche Grundlagen

Der Stifter kann zur Vermögensbewirtschaftung Vorgaben machen und dabei zum Beispiel festsetzen, dass bestimmte Vermögenswerte nicht veräußert werden dürfen. Solche Vorgaben muss der Stiftungsrat zwingend beachten.

Vorgaben des Stifters oder bei Zuwendungen

Dies gilt auch in Bezug auf nach der Stiftungerrichtung erfolgende Zuwendungen, die mit der Auflage bestimmter Bewirtschaftungsvorschriften verbunden sind.

Die Anlagevorschriften für Personalvorsorgeeinrichtungen (Art. 49 ff. BVV 2, SR 831.441.1) können eine Orientierungshilfe sein. Die Anforderungen an Förderstiftungen dürfen aber keinesfalls mit jenen an Vorsorgeeinrichtungen gleichgesetzt werden: Förderstiftungen sind in ihrer Ausrichtung wesentlich flexibler und können damit grössere Risiken eingehen, um eine höhere Rendite zu erreichen. Anders als bei Personalvorsorgeeinrichtungen haben Förderstiftungen häufig keine festen langfristigen Leistungsverpflichtungen. In ertragsarmen Jahren können sie zudem die Förderleistung reduzieren, falls sie das Vermögen erhalten müssen. Förderstiftungen haben ferner die Möglichkeit zweckbezogener Investitionen.

Unterschiede zu Personalvorsorgeeinrichtungen

## 5 Festlegen und Umsetzen der Anlagestrategie

### EMPFEHLUNG 25: ANLAGESTRATEGIE

**Mit der Anlagestrategie legt der Stiftungsrat die Grundsätze der Vermögensbewirtschaftung fest und bestimmt, wie die Stiftung ihr Renditeziel erreichen soll.**

- Der Stiftungsrat formuliert eine Anlagestrategie auf der Grundlage der Stiftungsurkunde, insbesondere des Stiftungszwecks, und den finanziellen Rahmenbedingungen der Stiftung.
- Aus den finanziellen Bedürfnissen, der Risikofähigkeit und der Risikobereitschaft der Stiftung leitet der Stiftungsrat die Renditeziele ab.
- Der Stiftungsrat legt fest, ob und gegebenenfalls wie das Vermögen den Stiftungszweck unterstützen soll (zweckbezogene Investitionen), und stellt mindestens sicher, dass keine Investitionen getätigt werden, die dem Stiftungszweck zuwiderlaufen.
- Der Stiftungsrat nimmt nachhaltige Investitionen vor und legt deren Mittel fest.
- Der Stiftungsrat erlässt ein Anlagereglement, in dem die Anlagestrategie, die langfristige Vermögensaufteilung (Asset Allocation) und die Überwachung ihrer Umsetzung geregelt sind.

#### Grundsätze der Vermögensbewirtschaftung

Zu den Grundsätzen der Vermögensbewirtschaftung gehören:

- die (Lang-) Fristigkeit der Investitionen;
- Überlegungen zum Risiko (z.B. die Bereitschaft, Vermögensschwankungen in Kauf zu nehmen, die Festlegung von Bonitätslimiten [Mindestrating] oder der Ausschluss von Finanzinstrumenten wie Derivaten);
- der Umgang mit unveräusserlichen Vermögenswerten;
- der Umgang mit zweckbezogenen Investitionen;
- der Umgang mit nachhaltigen Investitionen;
- das Reporting und die Controlling-Grundsätze.

#### Festlegung der Anlagestrategie

Der Stiftungsrat legt im Anlagereglement fest, nach welchen Grundsätzen das Stiftungsvermögen bewirtschaftet werden soll. Dabei berücksichtigt er spezifische Festlegungen des Stifters in der Stiftungsurkunde.

Aufgrund der Grösse des liquiden Vermögens, des Stiftungszwecks und des Budgets wird eine Rendite festgelegt, welche durch die Vermögensbewirtschaftung erzielt werden soll («Zielrendite»). Mit ihr müssen finanziert werden:

- die Förderleistungen der Stiftung;
- der Administrationsaufwand;

## EMPFEHLUNG 26: ASSET ALLOCATION

### Der Stiftungsrat legt fest, wer welche Vermögensteile wie und zu welchen Bedingungen verwaltet.

- Der Stiftungsrat definiert die konkreten Mandate (Asset Allocation) und bestimmt, an wen sie vergeben werden.
- Für jedes Mandat legt der Stiftungsrat Anlagerichtlinien fest.
- Der Stiftungsrat verwaltet gewisse Vermögensteile ausnahmsweise nur dann selbst, wenn er über die entsprechenden Fachkompetenzen verfügt; dabei legt er ein besonderes Augenmerk auf Interessenkonflikte.

Der Stiftungsrat formuliert anhand der Kategorien der *Asset Allocation* Mandatsbestimmungen:

Definition von Mandaten

- Das gesamte Vermögen kann als *ein* Mandat definiert werden (gemischtes Mandat), welches sämtliche Anlagekategorien kombiniert.
- Bei einem anderen Ansatz werden *spezialisierte* Mandate vergeben (Obligationen Schweizer Franken, Obligationen Fremdwährungen, Aktien Schweiz, Aktien Ausland, Immobilienfonds etc.).

Die Grösse der Mandate und ihre Komplexität haben einen Einfluss auf die Kosten. Kleinere Stiftungen bevorzugen gemischte Mandate, um geringere Vermögensbewirtschaftungskosten zu verursachen. Grössere Stiftungen hingegen können sich Kategorienmandate «leisten», da in jeder Kategorie eine ausreichende Grösse für eine interessante Kostenstruktur vorliegt. Hier ist der Vergleich von verschiedenen Lösungen nötig. Bei grossen Volumina können gemischte Mandate wegen ihrer Komplexität teurer sein als die Summe einfacher Kategorienmandate. Dafür ist bei diesen der Koordinationsaufwand deutlich höher, was sich meist nur für grössere Stiftungen lohnt.

Um den Wettbewerb zu fördern, ist es speziell bei gemischten Mandaten sinnvoll, das Vermögen aufzuteilen, mehrere identische Mandate zu vergeben und die Ergebnisse zu vergleichen; am Ende einer bestimmten Vergleichsperiode (z.B. 3 Jahre) scheidet jeweils der Portfoliomanager mit der schlechtesten Performance aus.

Sodann müssen weitere Fragen zur *Form* der einzelnen Mandate beantwortet werden:

Aktive oder passive Anlageform

- Bei der *aktiven Anlage* wählt ein Portfolio Manager die ihm geeignet scheinenden Titel aus. So verfolgt er im Auftrag der Stiftung deren ganz individuelle Anlagestrategie, weil er jedes einzelne Investment auswählt und erwirbt, respektive wieder veräussert.



EMPFEHLUNG 27: MANDATIERUNG NACH  
WETTBEWERBSBEDINGUNGEN

**Um mit minimalen Kosten eine optimale Leistung zu erzielen, wählt der Stiftungsrat zur Umsetzung der Anlagestrategie unter verschiedenen Anbietern nach Wettbewerbsbedingungen.**

- Mandate werden im Rahmen eines Submissionsverfahrens nach Wettbewerbsbedingungen vergeben.
- Der Stiftungsrat strebt das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bei der Mandatierung von Finanzdienstleistern an.
- Die einmalig anfallenden und die wiederkehrenden Kosten der Umsetzung der Anlagestrategie und der längerfristigen Betreuung des Anlagevermögens werden transparent gemacht und überwacht.
- Die mandatierten Finanzdienstleister unterzeichnen eine Erklärung, die sie zur Transparenz, zum Ausschluss bzw. zur Rückerstattung von Retrozessionen und zur Einhaltung einer Meistbegünstigungsklausel verpflichtet.

**Ausschreibung  
unter  
Wettbewerbs-  
bedingungen**

Die Umsetzung der Anlagestrategie erfolgt in aller Regel im Rahmen einer Submission, d.h. einer Ausschreibung nach Wettbewerbsbedingungen. Für die Wertchriftenverwahrung (Depotbank), in Bezug auf allgemeine Bankkosten sowie für Vermögensbewirtschaftungsmandate werden Offerten von mehreren Mitbewerbern eingeholt.

Den offerierenden Bankinstituten und Vermögensverwaltern wird eine Beschreibung der gewünschten Anlagestrategie und der Benchmark mit der Aufforderung überlassen, die Vor- und Nachteile der von ihnen vorgeschlagenen Umsetzung, mit allen sichtbaren und verdeckten einmaligen und laufenden Kosten der Vermögensbewirtschaftung, inkl. Fremdgebühren etc., detailliert darzulegen.

Bei den eingegangenen Offerten werden neben den Produkten, dem Anlageprozess und der Anlageorganisation auch die involvierten Personen und Teams sowie die Preisstruktur verglichen. Die vergangenen Leistungen sind namentlich bei Vermögensverwaltern eine Referenz, können aber selbstverständlich nicht auf die Zukunft extrapoliert werden. Neben den genannten Faktoren soll auch die Qualität der Betreuung der Stiftung beachtet werden.

Um dies alles fundiert beurteilen zu können, empfiehlt sich ein *Interview* mit den Vertretern der besten zwei bis drei Angebote. Neben der in Zahlen nachweisbaren Kompetenz spielen auch die Stabilität und die Erfahrung des Unternehmens und des Teams über mehrere Zyklen und die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen eine Rolle.

Preisdifferenzen zu bestehenden Lösungen werden mit den aktuellen Vertragspartnern erörtert; gegebenenfalls wird eine Anpassung verlangt. Das Vorgehen

## 6 Kontrolle des Anlageresultats

### EMPFEHLUNG 28: ÜBERPRÜFUNG DER VERMÖGENSBEWIRTSCHAFTUNG

**Der Stiftungsrat überprüft regelmässig, ob die Resultate der Vermögensbewirtschaftung angemessen sind und ob die Anlagestrategie den Stiftungszielen gerecht wird.**

- Die Anlagestrategie und die Einhaltung von ESG-Kriterien werden jährlich überprüft.
- Die Anlageresultate werden mindestens zweimal pro Jahr kontrolliert.
- Die Ergebnisse der Überprüfung von Anlagestrategie und Anlageresultaten werden schriftlich festgehalten.

Weil die Anlagestrategie einen grossen Einfluss auf Rendite und Risiko hat, ist sie jährlich auf ihre Angemessenheit hin zu überprüfen.

Darüber hinaus erfolgt eine Überprüfung auch bei wesentlichen Änderungen der Stiftungsbedürfnisse (z.B. substantielle Erhöhung der jährlichen Förderbeiträge), bei grösseren Kapitalmarktereignissen (z.B. nach starken Kurssteigerungen oder Kurseinbrüchen an den Aktienmärkten) oder bei anderen besonderen Vorkommnissen. Ein sofortiger Richtungswechsel sollte aber nur bei fundamentalen Änderungen der Annahmen erfolgen. Wiederholte oder abrupte Änderungen, wie beispielsweise ein substantieller Verkauf von Aktien in einer Krise oder der Zukauf von Aktien während eines Booms, können zu unbefriedigenden Anlageresultaten führen.

Dabei stehen folgende Fragen im Zentrum:

- Steht die Anlagestrategie in Einklang mit den Zielen der Stiftung (z.B. hinsichtlich Zielrendite, zweckbezogener Investitionen, nachhaltiger Investitionen)?
- Reichen die langfristig erwarteten Anlageerträge der gewählten Anlagestrategie, um die künftig angestrebten jährlichen Förderbeiträge und Verwaltungskosten zu decken, Schwankungsreserven aufzubauen und die Kaufkraft des Vermögens zu erhalten?
- Reichen die Risikofähigkeit der Stiftung und die Risikobereitschaft des Stiftungsrats aus, um die gewählte Anlagestrategie auch in Krisen durchzuhalten?
- Besteht Handlungsbedarf bezüglich der Anlagestrategie bzw. der jährlichen Ausgaben oder des Vermögensziels? Falls ja: Sind die Mandate mit den Vermögensverwaltern anzupassen?

Überprüfung der Anlagestrategie

## 7 Transparenz

### EMPFEHLUNG 29: TRANSPARENZ IN DER FINANZIELLEN FÜHRUNG

**Der Stiftungsrat stellt sicher, dass sich die interessierte Öffentlichkeit ein hinreichendes Bild der finanziellen Verhältnisse der Stiftung machen kann.**

- Die Stiftung informiert öffentlich über ihr Vermögen, die Rendite und die Fördersumme pro Förderkategorie.
- Die Stiftung erklärt den Zusammenhang zwischen ihrer Vermögensbewirtschaftung und Fördertätigkeit.

**Verantwortung gegenüber der Gesellschaft**

Als Folge ihrer privaten Natur neigen Stiftungen zur Geheimhaltung. Sie sind gesetzlich nicht verpflichtet, der Gesellschaft gegenüber ihre finanziellen Verhältnisse offenzulegen. Dem gegenüber steht aber das öffentliche Interesse an der Wirksamkeit der Stiftungstätigkeit. Insbesondere steuerbefreite Stiftungen weisen einen erhöhten Legitimationsbedarf auf. Die strikte Geheimhaltung von finanziellen Informationen ist mit einem zeitgemässen Verständnis von Stiftungsarbeit in der Regel nicht mehr vereinbar. Auch wenn das Stiftungsvermögen durch neue Anlageformen und Mitteleinsätze in den Dienst der Fördertätigkeit oder einer global nachhaltigen Entwicklung gestellt wird, ist eine Informationspolitik überholt, welche sich auf die Fördertätigkeit und die Stiftungsstruktur beschränkt.

**Finanzielle Transparenz dient der Stiftung**

Während sich die Offenlegung von finanziellen Informationen *zur Förderung* in der Stiftungsbranche allmählich durchsetzt und auch der *Betriebs- oder Stiftungsaufwand* im Rahmen einer zeitgemässen Rechenschaftsablage ohne weiteres dargelegt wird, herrscht im Bereich der *Vermögensbewirtschaftung* nach wie vor grosse Zurückhaltung. Von dieser Intransparenz profitieren vor allem jene, welche (zu) hohe Kosten verursachen und einen zu kleinen Nutzen bzw. Ertrag zu verantworten haben.

Grundsätzlich dient es der Stiftung, ihre Vermögensbewirtschaftungszahlen detailliert zu veröffentlichen. Zwar stellt sich die Stiftung durch die Preisgabe solcher Informationen der öffentlichen Kritik aus. Durch die Vergleichsmöglichkeit entwickelt sich aber ein Wettbewerb, der dazu beiträgt, dass die Vermögensbewirtschaftung laufend optimiert wird und ihre Kosten gesenkt werden.

**Finanzielle Transparenz dient dem Stiftungssektor**

Wirksame Stiftungsführung ist nur auf der Basis hinreichender Vergleichswerte möglich. Die robuste Entwicklung des Stiftungssektors als Ganzes gründet darauf, dass Stiftungen vergleichbare finanzielle Kennzahlen veröffentlichen. Dies betrifft insbesondere Aussagen: