

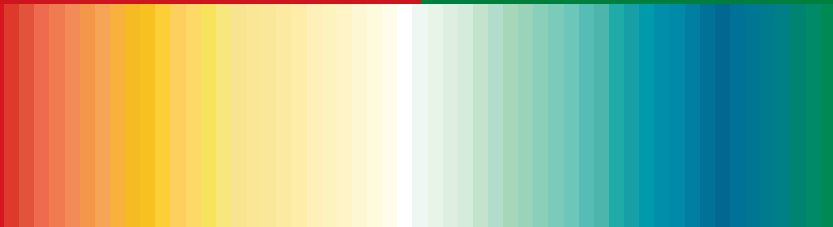
Foundation Governance Bd.1

Stiftungsparadies Schweiz

Zahlen, Fakten und Visionen

Zwischen gemeinnützigem
und unternehmerischem Handeln

Philipp Egger Herausgeber
Préface et résumés en français



Foundation Governance
Herausgegeben von SwissFoundations
Band 1

Ergebnisse des Symposiums
«Stiftungen im Wandel – Foundation Governance»
vom 25. November 2003

Philipp Egger
Herausgeber

Stiftungsparadies Schweiz

Zahlen, Fakten und Visionen

Zwischen unternehmerischem
und gemeinnützigem Handeln

HELBING & LICHTENHAHN
Basel Genf München

Symposium und Buch wurden ermöglicht durch:

Avina-Stiftung

Ernst-Göhner-Stiftung

Gebert Rüt Stiftung

Volkart Stiftung

Projektleitung: V erane Lorient



Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 2.5 Schweiz Lizenzvertrag lizenziert. Um die Lizenz anzusehen, gehen Sie bitte zu <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ch/>.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-7190-2309-5

  2004 by Helbing & Lichtenhahn Verlag, Basel

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

Gestaltung und Satz: Atelier Mühlberg, Basel

Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons
Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 2.5 Schweiz.
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ch/>

Sie dürfen:



dieses Werk vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen

Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung. Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen (wodurch aber nicht der Eindruck entstehen darf, Sie oder die Nutzung des Werkes durch Sie würden entlohnt).



Keine kommerzielle Nutzung. Dieses Werk darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt, mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ch/legalcode.de>

Vorwort

Der vorliegende erste Band der Schriftenreihe Foundation Governance ist kein klassischer Tagungsband. Wohl knüpft er an das Symposium «Stiftungen im Wandel» an, das am 25. November 2003 in Zürich stattgefunden hat. Jedoch will er nicht einfach die Referate abbilden, sondern Ergebnisse, Synthesen und Ausblicke zum Thema «Foundation Governance» zeigen, das durch das Symposium erst lanciert wurde:

Die Tagungsräume waren überfüllt, obwohl viele Anmeldungen bereits im Vorfeld zurückgewiesen worden waren. Das Thema «Foundation Governance» trifft – wenn auch begrifflich ungenau, weil neu und deshalb inhaltlich noch gar nicht ausdifferenziert – ins Schwarze: Wie sollen Stiftungen geführt werden?

Der Verein SwissFoundations will mit seinen Aktivitäten, insbesondere seinem Erfahrungsaustausch unter Mitgliedern, mit gezielten Weiterbildungsangeboten, thematischen Tagungen und neu auch mit seiner Schriftenreihe den raschen Wandel des Schweizer Stiftungswesens begleiten.

Der Herausgeber

Avant-propos

Premier volume de la série «Foundation Governance», la présente publication ne ressemble pas à des «Actes de symposium» au sens classique du terme. Elle reflète certes le symposium «Stiftungen im Wandel» qui s'est tenu à Zurich le 25 novembre 2003 en publiant les résumés des exposés, mais elle va aussi plus loin en présentant résultats, travaux de synthèse et projections sur le thème de la «Foundation Governance» qui a justement été lancé lors du symposium.

Les salles de réunion étaient combles le 25 novembre dernier et de nombreuses inscriptions avaient dû être refusées. Le thème retenu a donc attiré les foules et, même si le terme de «Foundation Governance» est encore mal défini puisque récent, les participants étaient tous intéressés par une question centrale, à savoir «Comment faut-il gérer les fondations?»

Par ses activités, en particulier des échanges et des contacts réguliers entre les membres, une offre ciblée de formation continue, des réunions thématiques et, depuis peu, une série de publications, l'association SwissFoundations souhaite accompagner les fondations suisses dans les mutations en cours.

L'éditeur

Inhaltsverzeichnis

Table des matières

Vorwort <i>Préface</i>	5
Einleitung und Übersicht	
<i>Introduction et aperçu</i>	
Ein komplexes Beziehungsnetz, das ausschliesslich Gewinner kennt <i>Un réseau de relations complexe qui profite à tous</i>	11
Akteure und Standpunkte <i>Acteurs et points de vue</i>	15
Kommentiertes Abbildungsverzeichnis <i>Table commenté des illustrations</i>	21
Zusammenfassung: Was ist gute Stiftungsarbeit? <i>Résumé: Qu'est-ce qu'un bon travail de fondation?</i>	25
Die Hotspots des schweizerischen Stiftungswesens	
<i>Fondations en Suisse: le présent et l'avenir</i>	
Die Zusammenarbeit von Stiftungen mit öffentlichen Institutionen Klaus J. Jacobs Ergänzt um Stellungnahmen von Christian Felber, Christoph Merian Stiftung, Basel und David Streiff, Direktor Bundesamt für Kultur, Bern	33
Corporate Governance: Herausforderung für Stiftungen Karl Hofstetter	43
Visions and Roles of Foundations in Europe: Länderstudie Schweiz Robert Purtschert	53
Attraktiveres Schweizer Stiftungsrecht in Sicht? Heinrich Koller Ergänzt um Zwischenresultate aus der laufenden Stiftungsrechtsrevision	65
Stiftungen im 21. Jahrhundert: Change Management Johannes Rüegg-Stürm	83

Stiftungen im erweiterten Europa	101
Wilhelm Krull	
Zwischen Selbstregulation und staatlicher Stiftungsaufsicht	121
Podiumsdiskussion mit Max Frenkel (Moderation), Eugen David, Philipp Egger, Karl Hofstetter, Robert Purtschert, Andreas Reinhart, Ellen Ringier	
Anhang	
<i>Appendice</i>	
SwissFoundations: Ziele und Tätigkeitsfelder	139
<i>SwissFoundations: Objectifs et domaines d'activités</i>	
Programm der Tagung «Foundation Governance» vom 25. November 2003	142
Artikel «Reformbedürftiges Stiftungsrecht» Neue Zürcher Zeitung vom 16. Februar 1999	143
Stellungnahme von SwissFoundations zur Revision des Stiftungsrechts – Juli 2002	151
Stellungnahme von SwissFoundations zur Revision des Stiftungsrechts – Mai 2003	
Stand der Stiftungsrechtsrevision am Vorabend der Nationalratsdebatte – April 2004	
Stellungnahme von SwissFoundations zur Revision des Stiftungsrechts – Mai 2004	
Literaturliste zum Stiftungswesen	169
Die Autoren	174

Einleitung und Übersicht

Introduction et aperçu

Ein komplexes Beziehungsnetz, das ausschliesslich Gewinner kennt

Benno Schubiger

Präsident von SwissFoundations

Président de SwissFoundations



Über 150 Akteure des schweizerischen Stiftungswesens nahmen an der ersten öffentlichen Tagung von SwissFoundations seit der Vereinsgründung im Mai 2001 teil und bewiesen ihr Interesse an der Arbeit der gemeinnützigen Stiftungen in unserem Land. Eine bemerkenswert breite Vertretung unserer vielgestaltigen Zivilgesellschaft und Arbeitswelt war präsent und dokumentierte, wie zahlreich die Anspruchsgruppen des Stiftungswesens in unserem Land sind:

Ein Blick in die Teilnehmerliste dieses Symposiums zeigt, dass das Auditorium nicht nur den fördernden oder operativ tätigen Vergabestiftungen entstammte – diese bilden ja das Mitgliedersegment von SwissFoundations. Viele von ihnen sind in anderen privaten oder öffentlichen Förderinstitutionen tätig. Andere unter ihnen vertreten die Stiftungsaufsicht oder weitere Aspekte des nationalen und des europäischen Stiftungswesens.

Exponenten von Institutionen, die potentiell von Stiftungsmitteln direkt profitieren können, waren natürlich auch anwesend. Sie stammen aus unterschiedlichen Sparten im Sozialbereich, aus Bildung und Wissenschaft sowie der Kultur. Auch Finanzdienstleister waren da. Andere Teilnehmer wiederum arbeiten in Wirtschaftsunternehmen, in Anwaltskanzleien oder sind als Treuhänder oder Berater tätig. So variantenreich wie die Stiftungslandschaft selber ist, so breitgefächert sind auch die Anspruchsgruppen oder Partner, mit denen die Stiftungen interagieren.

Ein derart komplexes Beziehungsfeld weckt Erwartungen von allen Seiten. SwissFoundations ist sich dessen bewusst und will deshalb auch eine Mitverantwortung für ein modernes Stiftungsverständnis übernehmen, bei welchem Professionalität, Transparenz und Kooperation keine leeren Schlagwörter sind. Wenn Stiftungen ihrer gesellschaftlichen Rolle gerecht werden wollen, genügt ein reaktives Verständnis von Stiftungsarbeit nicht mehr. Die Stiftungen müssen sich vermehrt ihres gestaltenden Potentials bewusst werden. Auch Stiftungen können sich dem Wandel nicht entziehen, wenn sich ihr Umfeld verän-

dert. Die Anforderungen an Stiftungen, insbesondere an Vergabestiftungen, wachsen. Viele Stiftungen stehen heute im Spannungsfeld zwischen unternehmerischem Handeln und gemeinnütziger Aufgabe.

Die Tagung «Foundation Governance» reflektierte dieses Spannungsfeld und leistete thematisch einen Beitrag zur Positionierung eines zukunfts- und wirkungsorientierten Stiftungswesens in der Schweiz – dies zeigt auch der vorliegende Band.

SwissFoundations ist auf Unterstützung bei der Professionalisierung von gemeinnütziger Fördertätigkeit angewiesen. Alle Anspruchsgruppen, alle Teilnehmer an diesem komplexen Beziehungsnetz sind aufgerufen, ihren Beitrag zu leisten: Ansprüche sollen gestellt und Beziehungsqualitäten offengelegt werden. SwissFoundations will herausgefordert werden, möchte aber auch Persönlichkeiten gewinnen, die einer robusten und zukunftsfähigen Entwicklung des Stiftungswesens in der Schweiz ihre ideelle Unterstützung geben.

Die Rechtstradition und die ideellen Wurzeln unseres Stiftungswesens reichen bis ins Mittelalter zurück – gleichwohl ist es topmodern: Es existiert kein gesamtgesellschaftlich wirksames Instrumentarium, das in derart viele Richtungen ausschliesslich Gewinner kennt. Die allseitige Win-win-win-Situation beginnt beim Stifter oder der Stifterin, die sich eine Handhabe zur Umsetzung präziser Vorstellungen erschafft und sich dabei gesellschaftlicher Anerkennung vergewissern kann – beim Privatstifter sogar über seinen Tod hinaus. Sie setzt sich fort bei der öffentlichen Hand, die in Stiftungen Partner mit innovativem Potential, mit antizyklischer Handlungsfähigkeit und günstigem Risikoprofil finden kann. Bei den Geförderten als den direkten Nutznießern materialisiert sich die Gewinnersituation in besonderem Masse.

Wer in Stiftungen und für Stiftungen arbeitet, darf ebenfalls zu den Gewinnern zählen, weil das inspirierende Wirken für Gemeinnützigkeit eine äusserst sinnstiftende Beschäftigung darstellt. Nicht zu vergessen sind die Domizilregionen von Förderstiftungen, sie gehören auch zu den Gewinnern. Dass sie unmittelbar von einem dynamischen Stiftungswesen profitieren, ist nachvollziehbar. Und nicht zuletzt gehört die Dienstleistungsindustrie der Finanz- und Bankenwelt zu den Nutznießern – Stiftungen sind meist treue und langlebige Kunden.

Der europäische Standortwettbewerb um Stiftungen ist längst lanciert. Die Schweiz hat gegenwärtig die Chance, ihr liberales Stiftungsrecht auszubauen und gleichzeitig ihr Stiftungswesen dynamischer und wirkungsorientierter zu gestalten. Zwei Standortvorteile, die entscheiden werden.

Un réseau de relations complexe qui profite à tous

Plus de 150 personnes actives au sein de fondations suisses ont participé au premier symposium public organisé par l'association SwissFoundations depuis sa création en mai 2001. Un tel intérêt démontre l'importance du travail des fondations d'utilité publique dans notre pays. Par leur présence et leur engagement, les nombreux représentants de la société civile et du monde du travail ont montré la multiplicité des exigences auxquelles les fondations doivent aujourd'hui faire face.

La liste de participants révèle que l'auditoire n'était pas seulement composé de fondations donatrices, ce type de fondations formant l'essentiel des membres de SwissFoundations. De nombreux participants provenaient d'autres institutions de promotion publiques ou privées, ainsi que du secteur de la surveillance des fondations ou représentaient d'autres aspects encore du domaine des fondations en Suisse et en Europe.

Etaient bien sûr aussi présents les représentants des institutions pouvant potentiellement profiter des moyens mis à disposition par les fondations. Parmi eux se trouvaient des représentants des domaines social, scientifique, culturel et de la formation. Des acteurs du monde financier étaient également présents, ainsi que des personnes actives dans le secteur économique, dans des études d'avocats, des fiduciaires ou des bureaux de consultants. A l'image de la diversité même des fondations, les parties impliquées en tant que bénéficiaires ou partenaires sont elles aussi multiples.

La complexité d'un tel réseau suscite des attentes de la part de tous les intervenants. SwissFoundations en est consciente et veut par conséquent assumer ses responsabilités en vue d'une meilleure compréhension du fonctionnement des fondations et où professionnalisme, transparence et coopération ne sont pas des mots vides de sens.

Si les fondations veulent remplir leur rôle au sein de la société, une compréhension réactive de leur travail n'est aujourd'hui plus suffisante. Les fondations doivent prendre conscience de leur propre potentiel créatif. Elles ne peuvent se soustraire aux mutations en cours dans leur environnement. Les exigences posées aux fondations, en particulier aux fondations donatrices, augmentent. Pour beaucoup d'entre elles, il s'agit aujourd'hui de faire correspondre gestion d'entreprise et tâches d'utilité publique.

Le symposium « Foundation Governance » a voulu mettre en lumière cette thématique et a contribué, entre autres par la présente publication, à un positionnement conforme aux réalités actuelles et futures du secteur des fondations en Suisse.

SwissFoundations est tributaire de votre soutien dans le processus de professionnalisation des activités d'utilité publique. Tous les bénéficiaires potentiels, tous les participants à ce réseau de relations complexe sont appelés à y contribuer: en formulant leurs exigences et en révélant leurs qualités de communicateur. SwissFoundations se soumet volontiers à ce défi et recherche des personnalités désireuses de soutenir par leur engagement conceptuel un développement réaliste du secteur des fondations en Suisse.

La tradition juridique et les racines conceptuelles du système des fondations en Suisse remontent au Moyen Age, mais ce système est néanmoins encore très actuel: il n'existe pas d'autre instrument aussi profitable aux différentes parties impliquées et à la société dans son ensemble. Cette situation «gagnant-gagnant» est valable dès le départ pour le donateur ou la donatrice qui crée un outil de travail permettant de réaliser une vision précise et qui peut bénéficier d'une certaine reconnaissance sociale, jusqu'au-delà de la mort dans le cas d'un donateur privé. Puis les pouvoirs publics profitent du potentiel innovateur, de la capacité d'agir anticyclique et du profil de risque favorable des fondations qui se révèlent partenaires. Pour les bénéficiaires directs, les aspects positifs sont bien sûr maximisés.

Les personnes employées par les fondations sont également à compter parmi les bénéficiaires du système, car leur engagement au sein d'une institution d'utilité publique donne du sens à leur travail. Enfin, les régions domiciliaires des fondations profitent elles aussi directement de leur dynamisme et le secteur des services financiers et bancaires peut compter les fondations parmi ses clients les plus fidèles.

On observe depuis longtemps déjà une forte compétition entre les villes et les régions européennes concernant l'emplacement des fondations. La Suisse a actuellement la possibilité de développer sa législation libérale relative aux fondations et de façonner ce secteur de manière plus dynamique et efficace. Deux avantages qui s'avèreront décisifs à l'avenir.

Akteure und Standpunkte

Acteurs et points de vue

Karl Hofstetter

Mitglied Konzernleitung, Schindler Holding AG

Membre de la direction, Schindler Holding AG

www.schindler.com

www.unizh.ch



» «Im Gegensatz zu Unternehmen fallen bei Stiftungen die Eigentümerinteressen weg. Daraus resultiert eine Reihe von Gefahren für eine wirkungsvolle Stiftungsarbeit. Die Entwicklung eines <Swiss Code for Best Foundation Practice> tut Not. Dabei ist selbstverständlich der Diversität der Stiftungslandschaft Schweiz Rechnung zu tragen.»

«*Contrairement aux entreprises, les intérêts d'un propriétaire sont absents dans la gestion d'une fondation. Il en résulte toute une série de dangers pour l'efficacité de son travail. L'élaboration d'un <Swiss Code for Best Foundation Practice> est urgente, tout en tenant compte de la diversité des fondations en Suisse.*»

“



Klaus J. Jacobs

Gründer der Jacobs Foundation und deren Präsident bis April 2004,
seither Mitglied des Stiftungsrates

*Fondateur de la Fondation Jacobs et président jusqu'en avril 2004,
maintenant membre du comité directeur*

www.jacobsfoundation.org

”

«Stiftungen dürfen den Staat nicht von seinen Grundaufgaben entlasten. Trotzdem sollten ihre eigenständigen Aktivitäten in enger Kooperation mit staatlichen Strukturen und Kompetenzen einhergehen. Dieses Vorgehen begünstigt die Qualität und den nachhaltigen Erfolg von Stiftungsarbeit.»

«Le rôle des fondations n'est pas de décharger l'Etat de ses devoirs de base. Les activités des fondations devraient toutefois être prévues dans le cadre d'une collaboration étroite avec les structures et les compétences des pouvoirs publics. Cette manière de procéder favorise la qualité et le succès durable du travail d'une fondation.»

Heinrich Koller

Direktor Bundesamt für Justiz

Dirécteur de l'Office fédéral de la justice

www.bj.admin.ch



«Das schweizerische Stiftungsrecht ist liberal, weshalb die Schweiz attraktiv für Stifter ist. Gegenwärtig befindet sich eine Revision des Stiftungsrechts in der Zielgerade. Sie wird der Schweiz im internationalen Standortwettbewerb erhebliche Vorteile bringen.»

«Le droit des fondations suisse est libéral, ce qui explique l'attractivité de notre pays pour les donateurs. Il arrive actuellement au terme d'un processus de révision. Les modifications apporteront à la Suisse des avantages décisifs dans la compétition internationale pour l'implantation des fondations.»

“



Wilhelm Krull

Generalsekretär VolkswagenStiftung
Secrétaire Général, Fondation Volkswagen
www.volkswagen-stiftung.de

”

«Die Stiftungslandschaft in Europa entwickelt sich im Zuge der europäischen Integration und Osterweiterung in Richtung Kooperation und Koordination. In manchen Bereichen der europäischen Veränderungsdynamik sind Stiftungen eigentliche Impulsgeber.»

«Suite à l'intégration européenne et à son élargissement vers l'Est, on assiste à une coopération et une coordination accrues entre les fondations en Europe. Les fondations agissent parfois même comme accélérateurs dans la dynamique européenne de certains secteurs.»

Robert Purtschert

Direktor des Verbandsmanagement Instituts (VMI),
Universität Freiburg/CH
Schweizer Projektleiter des internationalen Forschungsprojekts
«Visions and Roles of Foundations in Europe»
*Directeur de l'Institut pour le management des associations,
Université de Fribourg/CH;*
directeur suisse du projet international de recherche
«Visions and Roles of Foundations in Europe»
www.vmi.ch



«Im internationalen Vergleich zeichnet sich der Stiftungssektor der Schweiz durch eine hohe Wachstumsdynamik und volkswirtschaftliche Bedeutung aus. Die teilweise Management-Ferne von Stiftungen ist ein Hindernis für deren wirkungsvolle Fördertätigkeit – nicht nur in der Schweiz.»

«Une comparaison internationale montre que le secteur des fondations se distingue en Suisse par une forte dynamique de croissance et sa haute valeur économique. Une certaine distance vis-à-vis des principes modernes de gestion représente, pas seulement en Suisse, un obstacle à l'efficacité du travail des fondations.»

“



Johannes Rüegg-Stürm

Direktor am Institut für Betriebswirtschaft,
Universität St. Gallen; Leiter des Forschungsprojektes
«Foundation Excellence»

*Dirécteur à l'institut pour l'économie d'entreprise,
Université St-Gall;
directeur du projet de recherche
« Foundation Excellence »*

www.ifb.unisg.ch

www.foundationexcellence.org

”

«Stiftungen sind Katalysatoren für gesellschaftliche Erneuerungen zwischen dem staatswirtschaftlichen und dem privatwirtschaftlich orientierten Sektor. Stiftungsarbeit ist <Social Entrepreneurship>. Ein professionelles integriertes Managementmodell muss daher förderliche Rahmenbedingungen für wirksame Stiftungstätigkeit setzen.»

“

« Les fondations agissent comme catalyseurs dans les processus de renouvellements sociaux entre secteur public et économie privée. Le travail d'une fondation est à considérer comme un <Social Entrepreneurship>. L'intégration d'un modèle de gestion professionnel doit permettre la mise en place de conditions-cadre pour un travail de fondation efficace. »

Kommentiertes Abbildungsverzeichnis

Table commenté des illustrations

Abb. 1	movingAlps	38
	Die Jacobs Foundation setzt sich für Projekte mit Schwerpunkt «internationale Förderung von Jugendlichen» ein. Dies auch in den Südalpentälern der Schweiz mit dem Projekt «movingAlps». <i>La Fondation Jacobs s'engage dans des projets internationaux en faveur de la jeunesse. Par exemple en Suisse avec le projet «movingAlps» dans les vallées alpines méridionales.</i>	
Abb. 2	Funktionen von Stiftungen in ihrer Selbstwahrnehmung	42
	Welche Rolle wollen Stiftungen in einer Zivilgesellschaft übernehmen? In welchen Rollen sehen sie sich weniger? <i>De quels rôles les fondations veulent-elles se charger dans la société civile? Quels rôles ne sont-elles pas prêtes à endosser?</i>	
Abb. 3	Governance Strukturen bei Stiftungen im Vergleich zu Unternehmen	46
	Unterschiede und Gemeinsamkeiten, die bei einer Übertragung von Governance-Strukturen auf das Stiftungswesen zu beachten sind. <i>Différences et similitudes sont à respecter lors du transfert de structures de gouvernance dans le secteur des fondations.</i>	
Abb. 4	Gefahrenfaktoren für den Stiftungszweck und Lösungsansätze	48
	Die Übertragung von Governance-Prinzipien auf die spezifische Situation von Stiftungen bietet im Sinne einer Foundation Governance brauchbare Lösungsansätze. <i>Le transfert de principes de gouvernance à la situation spécifique des fondations propose des solutions réalistes au sens de la « Foundation Governance ».</i>	
Abb. 5	NPOs zwischen Staat und Markt	54
	Stiftungen gehören, wie Vereine, Verbände und Genossenschaften, zum sogenannten Dritten Sektor der Non-Profit-Organisationen (NPOs). <i>Tout comme les associations, fédérations et coopératives, les fondations sont des organisations à but non lucratif appartenant à ce qu'il est convenu d'appeler le « troisième secteur », ou aussi économie sociale.</i>	
Abb. 6	Wachstumskurve Stiftungssektor zwischen 1900 und 2000	55
	Verlief die Entwicklung von Stiftungsgründungen bis ca. 1940 linear, so ist seither – insbesondere im Bereich der «klassischen» Stiftungen – ein starkes Wachstum festzustellen. <i>Alors que la courbe des créations de fondations était linéaire jusqu'en 1940 environ, en particulier dans le secteur des fondations «classiques», on observe depuis lors un véritable boom.</i>	

-
- Abb. 7 **Der Schweizer Stiftungssektor in Zahlen** 56
 Im Rahmen einer internationalen Studie liegen erstmals Kennziffern zur volkswirtschaftlichen Bedeutung gemeinnütziger Stiftungen in der Schweiz vor.
Grâce à une étude internationale, on dispose pour la première fois de chiffres concernant l'importance économique en Suisse des fondations d'utilité publique.
-
- Abb. 8 **Wirkungscluster des Stiftungssektors** 59
 Eine Klassifizierung des Stiftungssektors zeigt vier Wirkungsfelder: sozialstaatlich, korporatistisch, liberal und wirtschaftsnah – sowie Mischformen. Im konkreten Fall der Zuordnung einer bestimmten Stiftung überlappen sich die Wirkungsfelder.
Selon leur domaine d'activité, on peut classer les fondations dans quatre groupes: étatico-sociales, corporatistes, libérales et proches de l'économie, ainsi que des formes mixtes. En voulant concrètement rattacher une fondation à l'un de ces groupes, on observe un recouplement des domaines d'activité.
-
- Abb. 9 **Tätigkeitsfelder von Stiftungen in der Schweiz – Bund und Kantone** 62
 Eine Schätzung des Instituts für Verbandsmanagement an der Universität Freiburg/CH zeigt, dass die Bereiche Soziales, Bildung/Forschung und Gesundheit die wichtigsten Tätigkeitsfelder von Stiftungen in der Schweiz sind – die Bereiche Umwelt und Politik dagegen sind schwach dotiert.
Selon une estimation de l'Institut pour le management des associations de l'Université de Fribourg/CH, les principaux domaines d'activité des fondations en Suisse sont le domaine social, la formation/recherche et la santé – les domaines environnement et politique sont en revanche plutôt mal dotés.
-
- Abb. 10 **Inhaltliche Positionen der parlamentarischen Initiative Schiesser** 69
 Die am Legiferierungsprozess der aktuellen Stiftungsrechtsrevision beteiligten Akteure und ihre Bewertung der parlamentarischen Initiative.
Les acteurs impliqués dans le processus de révision du droit des fondations et leur appréciation de l'initiative parlementaire Schiesser.
-
- Abb. 11 **Wie viel Kapital steckt in Schweizer Stiftungen?** 85
 Die zehn grössten Schweizer Stiftungen vereinen knapp 84 Prozent des gesamten Stiftungskapitals; 50 Prozent der Stiftungen besitzen über 99 Prozent.
Les dix plus grandes fondations suisses possèdent près de 84 pourcent du capital total des fondations; 50 pourcent des fondations possèdent plus de 99 pourcent du capital.
-
- Abb. 12 **Schwergewichte und Kleinststiftungen** 86
 Vier Schweizer Stiftungen besitzen je ein Kapital von mehr als CHF 500 Mio., dagegen verfügen über 1300 Stiftungen über ein Kapital von weniger als 1 CHF Mio.
Quatre fondations suisses possèdent un capital supérieur à CHF 500 mio., alors que plus de 1300 fondations ont un capital inférieur à CHF 1 mio.
-

-
- Abb. 13 **Boom bei Stiftungsgründungen?** 87
 Seit dem Zweiten Weltkrieg zeigt sich eine starke Zunahme von Stiftungsneugründungen in der Schweiz, die sich in den 1990er Jahren zu einem regelrechten Boom entwickelte.
On observe en Suisse une forte augmentation du nombre de créations de fondations depuis la 2^e guerre mondiale, on peut même parler de boom depuis les années nonante.
-
- Abb. 14 **Tätigkeitsfelder der unter eidgenössischer Aufsicht stehenden Stiftungen** 88
 Eine empirische Auswertung im Rahmen des Forschungsprogramms «Foundation Excellence» an der Universität St.Gallen präzisiert bisherige Schätzungen: Stiftungen sind in besonders hohem Masse in den Bereichen Soziales sowie Ausbildung, Wissenschaft und Forschung engagiert.
Une évaluation empirique réalisée dans le cadre du programme de recherche «Foundation Excellence» de l'Université de St-Gall précise les estimations jusqu'ici disponibles: les fondations sont particulièrement engagées dans les domaines social, de la formation, de la science et recherche.
-
- Abb. 15 **Stiftungskapital pro Tätigkeitsfeld** 88
 Pro Tätigkeitsfeld korreliert die Ausstattung der Stiftungen mit deren Anzahl pro Tätigkeitsfeld, ausser im Bereich Sport/Kunst/Kultur, wo offenbar überdurchschnittlich viele Kleinstiftungen aktiv sind.
La dotation des fondations selon leur domaine d'activité est en corrélation avec leur nombre dans ledit domaine, à l'exception des domaines sport/art/culture où un très grand nombre de fondations peu dotées sont actives.
-
- Abb. 16 **Stiftungsneugründungen zwischen 1945 und 2000** 89
 Die Zahl von Stiftungsneugründungen und die Ausstattung der Stiftungen pro Tätigkeitsfeld zeigen einen Reflex auf gesellschaftliche Zustände bzw. Notwendigkeiten in einer bestimmten Zeitspanne.
Le nombre des créations de fondations et leur dotation par domaine d'activité reflètent la situation et les besoins sociaux durant la période considérée.
-
- Abb. 17 **Katalysatoren für gesellschaftliche Erneuerung** 92
 Im grösser werdenden Dritten Sektor zwischen staatswirtschaftlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen kommt Stiftungen eine Katalysatorfunktion für gesellschaftliche Erneuerungsprozesse zu.
Dans le troisième secteur actuellement en croissance et qui se situe entre le secteur public et l'économie privée, les fondations ont une fonction de catalyseur dans les processus de renouvellement sociaux.
-
- Abb. 18 **Unterstützung konstruktiver Stiftungstätigkeit** 93
 Anerkennung und Wertschätzung, Anreizsysteme sowie ein professionelles Stiftungsmanagement bieten förderliche Rahmenbedingungen für Stiftungen als Impulsgeber gesellschaftlicher Innovationen.
L'identification et la valorisation de leur travail, des systèmes d'incitation et une gestion professionnelle permettent la mise en place de conditions-cadre favorisant le rôle des fondations en tant qu'accélérateur des innovations sociales.
-

-
- Abb. 19 **Handlungsfelder im Unternehmens- und Stiftungsmanagement** 95
Die drei Management-Ebenen des Unternehmensbereichs lassen sich auch auf einen Stiftungsbereich anwenden, der sich als «Social-Entrepreneurship» versteht.
Les trois niveaux de gestion d'une entreprise sont aussi applicables à des fondations se considèrent comme «Social Entrepreneurship».
-
- Abb. 20 **Konzeptionelle Durchgängigkeit im Stiftungsmanagement** 96
Stiftungen auf dem Weg vom Guten zum Wirksamen: Das Modell eines auf Entwicklung angelegten, das heisst durchlässigen Stiftungsmanagements.
De l'utile à l'efficace: modèle de gestion transparente d'une fondation, basé sur un principe de développement.
-
- Abb. 21 **Europäisches Stiftungshandeln** 108
Teilnehmer aus drei Ländern: Professorin Ingeborg Baldauf mit Studierenden aus dem von der VolkswagenStiftung unterstützten «Aufbaustudiengang Mittelasien/Kaukasus» an der Humboldt-Universität Berlin. Bildnachweis: Klaus Siebahn, Güstrow.
Coopération tripartite: le professeur Ingrid Baldauf en compagnie d'étudiants de l'Université Humboldt de Berlin dans le cadre du projet soutenu par la Fondation Volkswagen «Aufbaustudiengang Mittelasien/Kaukasus». Photo: Klaus Siebahn, Güstrow.
-
- Abb. 22 **The Rector of the Future?** 112
Privates Kapital an staatlichen Hochschulen: Wunschbild von Public Private Partnership oder Alptraum? Karikatur von Mix & Remix, Lausanne.
Capital privé dans les universités publiques: cauchemar ou vision idéale du «Public Private Partnership»? Caricature de Mix et Remix, Lausanne.
-

Zusammenfassung: Was ist gute Stiftungsarbeit?

Linda Zurkinden Erismann

Geschäftsführerin SwissFoundations
Secrétaire générale SwissFoundations



Die Schweiz steht als Standort für Stiftungsneugründungen und -aktivitäten in einem internationalen Wettbewerb. Bereits heute kann sie rechtliche und fiskalische Rahmenbedingungen anbieten, die im internationalen Vergleich als liberal, sprich attraktiv zu bezeichnen sind. Deshalb wählen Stifter aus dem Ausland des öfteren die Schweiz als Stiftungsstandort. Mit der Umsetzung der parlamentarischen Initiative Schiesser bzw. dem bevorstehenden Abschluss der hängigen Stiftungsrechtsrevision darf sogar mit einer Stärkung dieses Standortvorteils gerechnet werden. Es ist anzunehmen, dass der schweizerische Stiftungssektor in Zukunft beschleunigt wachsen wird.

Alles bestens?

Die Liberalität – und damit Attraktivität – eines Stiftungsstandortes ist nur die eine Seite der Medaille. Wie die im Umfeld liberaler Rahmenbedingungen agierenden Stiftungen ihren Handlungsspielraum ausfüllen, ist die Kehrseite. Gemeinnützige Stiftungen sind als Non-Profit-Organisationen Teil der Zivilgesellschaft. Sie sind in der Regel von ihrer Gründung an fiskalisch begünstigte «Unternehmen» – dies im Tausch mit ihrer gemeinnützigen Mission. Dies ist im Grunde genommen ein fairer Deal und zugleich eine der ethischen Grundlagen des schweizerischen Stiftungsgedankens.

Fairness wird von Seiten der gemeinnützigen Stiftungen zweifelsohne auch sorgfältig gepflegt. Gemessen an der grossen Anzahl von Stiftungen gibt es nur wenige Missbräuche. Die Schweizer Stiftungen setzen sich mehrheitlich dafür ein, ihren Stiftungszweck nach bestem Wissen und Gewissen zu erfüllen. An der Gewissenhaftigkeit mangelt es denn auch nicht, höchstens am Wissen und an der Notwendigkeit: Der Deal findet nämlich ohne Markt statt, was ihn der Bewertung, Messung und Öffentlichkeit entzieht. Anders als öffentliche Verwaltungen oder privatwirtschaftliche Unternehmungen stehen Stiftungen unter keinem Erfolgsdruck, sie werden auch kaum durch Anspruchsgruppen

beeinflusst. Daher bewegt sich ihr Tun nicht notwendigerweise in einem Koordinatensystem von Wirkungszusammenhängen. Es existiert (noch) kein «Swiss Code of Best Foundation Practice», keine Benchmarks, die für erfolgreiche Stiftungstätigkeit einen konstruktiven Druck erzeugen.

Der wünschbare, ja im Sinne eines fairen Deals notwendige Wirkungsdurchbruch im Stiftungswesen setzt eine Professionalisierung voraus, die sämtliche Bereiche des Stiftungsmanagements umfasst. Effektive Gemeinnützigkeit lässt sich jedoch mit regulatorischen Massnahmen nicht modulieren. Zu kompliziert und aufwändig müssten die Regelmechanismen definiert werden. Daher sollten sich Stiftungen in der Schweiz der Aufgabe einer Selbstregulation stellen. Der Begriff «Foundation Governance» ist dabei ein terminologischer Glücksfall. Im Zuge der öffentlichen Verarbeitung der seriellen Pannen in verschiedenen Bereichen unseres Wirtschaftslebens sind die Anforderungen, die an Corporate Governance gestellt werden, zum diskutierten Allgemeinwissen des Wirtschaftsfeuilletons geworden. Die Frage nach der guten Führung von Körperschaften – Good Governance – steht dabei im Zentrum, und deshalb füllt sich der neue Begriff «Foundation Governance» intuitiv mit konkreten Inhalten. Die Forderung nach guter Stiftungsführung wirft eine ganze Reihe von naheliegenden Fragen auf, die zu stellen erst seit kurzer Zeit als notwendig und hilfreich gilt:

Wie sollen Stiftungen geführt, wie sollen sie gemanagt werden? Was ist ihre Aufgabe? Wie sollen Stiftungen ihren Stiftungszweck erfüllen? Welchen grundsätzlichen gesellschaftlichen Auftrag haben sie? Wie öffentlich sind Stiftungen? Was unterscheidet Stiftungen von anderen Non-Profit-Organisationen? Wem gegenüber stehen Stiftungen in der Verantwortung? Wie können Stiftungen ihre Förder-Performance evaluieren und verbessern? Wer kontrolliert Stiftungen und mit welchen Mechanismen?

Der Begriff «Foundation Governance» darf allerdings nicht zur Worthülse verkommen und ein blosses Lippenbekenntnis bleiben, weshalb Inhalte mit hinreichendem Bezug zur Praxis gefragt sind. Es sind aber auch Inhalte in Kenntnis des stetigen Wandels des Stiftungssektors erforderlich, insbesondere des aktuellen Wandels: Die Stiftungslandschaft Schweiz – insbesondere die Vergabestiftungen – stehen mitten in einem Paradigmenwechsel. Ist traditionellerweise Stiftungsarbeit eine philanthropisch motivierte Tätigkeit von ehrenamtlich tätigen Persönlichkeiten, so entwickeln heute Stiftungen ein unternehmerisches Selbstverständnis, das mit «Social Entrepreneurship» umschrieben werden kann.

Unsere pluralistischen Gesellschaften sind mehr und mehr von partikularen Interessen geleitet, was die Zahl der nicht-mehrheitsfähigen Bedürfnisse nach oben schnellen lässt. Gleichzeitig befinden sich der staatswirtschaftliche und der privatwirtschaftliche Sektor auf dem Rückzug, weswegen dem Dritten Sektor mehr und mehr Aufgabenbereiche zufallen.

Stiftungen können einen bedeutenden Beitrag an eine nachhaltige Entwicklung der Zivilgesellschaft leisten. Sie sind durch ihre spezifische Stärke als Seismographen, Innovatoren, Vorreiter, Katalysatoren und Risikokapitalgeber, ja selbst als Bewahrer dazu qualifiziert:

Der Dialog um die wirkungsvolle Organisation und Führung von gemeinnützigen Stiftungen im Sinne der «Foundation Governance» entspricht einer gesellschaftlichen Notwendigkeit. Aus dem gleichen Grund ist künftig auch die Debatte um die Erhaltung und den Ausbau der liberalen Rahmenbedingungen für Stiftungen in der Schweiz intensiv zu führen.

Résumé: Qu'est-ce qu'un bon travail de fondation?

La Suisse se trouve en concurrence internationale en tant qu'emplacement pour la création et l'activité des fondations. Notre pays est aujourd'hui déjà en mesure d'offrir des conditions-cadre législatives et fiscales considérées comme libérales, donc attractives, en comparaison internationale. C'est pourquoi les donateurs étrangers choisissent de plus en plus souvent la Suisse pour leur fondation. Avec la mise en application de l'initiative parlementaire Schiesser, resp. la révision bientôt terminée du droit des fondations, on peut même escompter un renforcement de ces avantages. Il est probable que la croissance du secteur des fondations va s'accélérer en Suisse.

Tout est donc pour le mieux?

Des conditions-cadre libérales ne représentent toutefois qu'un des aspects de cette thématique. Le revers de la médaille est la manière dont les fondations profitent de leur marge de manœuvre dans un tel environnement. D'utilité publique, les fondations sont des organismes à but non lucratif faisant partie de la société civile. Dès leur création, elles sont en général favorisées sur le plan fiscal – ceci en échange de leur mission d'utilité publique. Il s'agit là d'une transaction équitable sur laquelle reposent les principes éthiques de l'idéal des fondations suisses.

Cette loyauté est sans aucun doute scrupuleusement respectée par les fondations d'utilité publique. Comparativement au grand nombre de fondations en activité, on n'observe que peu d'abus. La majorité des fondations suisses cherchent à atteindre

leurs objectifs en « âme et conscience ». Ce n'est donc pas la probité qui fait défaut, mais peut-être certaines connaissances et contingences. L'activité des fondations se déroule en effet en dehors de toutes les règles du marché, c'est-à-dire en l'absence d'évaluation, de mesure et de public. Au contraire des administrations publiques ou des entreprises privées, les fondations ne sont pas soumises à des pressions extérieures et leurs bénéficiaires n'ont que peu d'influence sur elles. Leurs activités ne se déploient donc pas forcément dans un système de relations de cause à effet. Il n'existe pas (encore) de « Swiss Code of Best Foundation Practice », pas de benchmarks, qui exerceraient une pression constructive sur les activités des fondations et leurs résultats.

La transformation souhaitable des fondations pour plus d'efficacité tout en respectant loyalement leur mission suppose une professionnalisation dans tous les domaines de leur gestion. L'« efficacité » de l'utilité publique n'est toutefois pas modulable par des mesures strictes de régulation. La définition de telles mesures serait par essence trop compliquée et complexe ; c'est pourquoi les fondations suisses devraient se charger de leur autorégulation. Le terme de « Foundation Governance » est dans ce contexte un coup de chance terminologique. Suite aux pannes en série observées dans le monde économique, les exigences posées au gouvernement d'entreprise – « Corporate Governance » – sont devenues un sujet de prédilection des médias économiques. Au centre des discussions se trouve la question de la bonne conduite des corporations, du bon gouvernement – Good Governance – et le nouveau terme de « Foundation Governance » trouve son sens presque intuitivement. L'exigence d'une bonne conduite de fondation soulève de multiples questions auxquelles il est maintenant utile et nécessaire de répondre :

Comment faut-il gérer les fondations ? Quelles sont leurs tâches ? Comment doivent-elles chercher à atteindre leurs buts ? Quelle est leur rôle fondamental au sein de la société ? A quel point les fondations sont-elles du domaine public ? Quelles différences peut-on observer entre les fondations et d'autres organismes à but non lucratif ? Envers qui les fondations endossent-elles des responsabilités ? Quels sont les moyens à disposition des fondations pour évaluer et améliorer leurs performances ? Qui est responsable du contrôle des fondations ?

Il faut veiller à ce que le terme de « Foundation Governance » ne reste pas un concept vide de sens et trop vite usé ; c'est pourquoi il est nécessaire de rechercher des idées et des solutions pratiques et praticables. Celles-ci doivent en outre respecter les spécificités du secteur des fondations en Suisse et tenir compte des mutations en cours. Les fondations suisses, en particulier les fondations donatrices, doivent faire face à un changement de paradigme. Alors que leur activité était traditionnellement philanthropique et que la fondation était gérée par des bénévoles, l'esprit d'entreprise est

aujourd'hui d'actualité et les fondations deviennent ce qu'il convient d'appeler des « Social Entrepreneurship ».

Les intérêts particuliers prennent de jour en jour une place plus importante au sein des sociétés pluralistes avec, pour corollaire, une forte augmentation de besoins toujours plus pointus et individuels. En parallèle, les pouvoirs publics et le secteur privé montrent une nette tendance au repli et au désengagement, ce qui fait s'accroître le champ d'action du troisième secteur.

Les fondations peuvent fortement contribuer au développement durable de la société civile. Par les qualités spécifiques, elles sont à la fois sismographe social, source d'innovations, acteur visionnaire, catalyseur, fournisseur de capital et même garant de certaines traditions.

Il est aujourd'hui essentiel d'initier un dialogue approfondi sur l'efficacité de l'organisation et de la gestion des fondations au sens de la « Foundation Governance », ainsi que de s'engager pour le maintien et l'amélioration de conditions-cadre libérales pour les fondations suisses.

Die Hotspots des schweizerischen Stiftungswesens
Fondations en Suisse: le présent et l'avenir

Die Zusammenarbeit von Stiftungen mit öffentlichen Institutionen

Klaus J. Jacobs
Jacobs Foundation



Fallbeispiel Stiftungsarbeit

Der Stiftungsgründer Klaus J. Jacobs gewährt anhand verschiedener Projektbeispiele einen Einblick in die Stiftungsprinzipien und -arbeit der Jacobs Foundation. Als einen der wichtigsten Grundsätze seiner Stiftungsarbeit sieht er die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, insbesondere mit der öffentlichen Hand, wobei er mit dem Engagement seiner Stiftung den Staat keineswegs von seinen Grundaufgaben entlasten will.

Für einen langanhaltenden und qualitativen Erfolg von Projekten ist eine enge Kooperation von Stiftungen mit staatlichen Stellen absolut notwendig. Alleingänge von Stiftungen sind wenig wirkungsvoll. Nur in strategischen Kooperationen kann ein hohes Mass an Kompetenzen und Erfahrungen zusammengeführt und fruchtbar gemacht werden.

Mit dieser auf Kooperation und Synergie angelegten Methodik gestaltet die Jacobs Foundation eigene Projekte im Rahmen innovativer Bildungs- und Forschungsprogramme. Sie ist auch Initiatorin von Projekten in Zusammenarbeit mit staatlich-wissenschaftlichen Institutionen wie «Stopp der Ausgrenzung – Werte schaffen», nicht nur mit dem Schweizer Projekt «movingAlps», sondern auch in Costa Rica mit «Stop Exclusion – Create Value».

Stiftungen sind keine Lückenbüsser

Sparübungen, Budgetkürzungen und Rotstiftaktionen bei der öffentlichen Hand veranlassen immer wieder Programmverantwortliche aus dem Kultur-, Bildung- und Wissenschafts- sowie dem Sozialbereich, Sponsoren und Stiftungen zu bitten, die finanziellen Lücken ihrer Budgets zu schliessen. Von Fall zu Fall mögen solche Unterstützungen sinnvoll sein. Insgesamt aber müssen private Geldgeber vermeiden, die öffentliche Hand aus ihrer Verantwortung zu entlassen oder sie gar zu animieren, ihrerseits mit Blick auf Sponsoren und Stiftungen die Subsidien zu senken.

Damit ist der Rahmen dieses Beitrags knapp umrissen. Im folgenden sollen Möglichkeiten und Modelle der Zusammenarbeit von Stiftungen mit öffentlichen Institutionen dargestellt werden. Einige Beispiele aus dem Rahmen der Jacobs Foundation sollen als Illustration dazu dienen.

Vision – Strategie – Organisation

Die Jacobs Foundation wurde 1988 mit dem Ziel gegründet, die Jugend international zu fördern, und zwar erstens an der Schnittstelle zwischen dem Abschluss der Bildung und dem Eintritt in die Arbeitswelt und zweitens im Bereich der Schule und des ausserschulischen Lernens. Die Stiftung will mit ihren Aktivitäten zum Wohlergehen und zur sozialen Produktivität heutiger und künftiger Generationen beitragen. Konkret stehen drei miteinander verbundene menschliche Potenzialbereiche im Vordergrund: Die Entwicklungskompetenz, die Natur- und Kulturkompetenz sowie die Computerkompetenz.

Unter Entwicklungskompetenz (life skills) versteht die Jacobs Foundation Werte, Wissen und Fertigkeiten, die es jungen Menschen gestatten, ihr Leben wirksam und ändern gegenüber respektvoll und kooperativ zu führen. Sie sollen auch in der Lage sein, einen wertvollen Beitrag an die Gesellschaft zu leisten. Als Natur- und Kulturkompetenz bezeichnen wir Wissen und Einstellungen, die es jungen Menschen ermöglichen, mit der Natur, der Kultur und mit ihrer eigenen unmittelbaren Umwelt anteilnehmend und vorausschauend umzugehen. Zur Computerkompetenz schliesslich zählen wir Kenntnisse und Fähigkeiten, die jungen Menschen eine erfolgreiche Teilnahme an Bildung, Arbeit und lebenslangem Lernen in einer auf elektronischem Informationsaustausch beruhenden Gesellschaft sichern.

Das Denken und Handeln in der Dimension von Verbindung, Vernetzung oder Verknüpfung von Einzelteilen zum organischen Ganzen ist ein Charakteristikum in Strategie und Tätigkeit der Jacobs Foundation. Deshalb ist sie in den drei Förderbereichen durch untereinander vernetzte Programme tätig. Dazu gehören Bildungsprogramme wie die Beteiligung am Schulprojekt 21 im Kanton Zürich, Forschungsprogramme wie das Projekt «Konkurrenzkonzepte von Jugendlichen», Tagungen wie etwa die Jahreskonferenzen der Jacobs Foundation mit den Themen «Die Zukunft von Bildung und Arbeit» und «Auserschulische Bildung». Auch die von der Jacobs Foundation initiierten und wissenschaftlich begleiteten Grossprojekte wie etwa «Stopp der Ausgrenzung – Werte schaffen» sind Teil der Förderarbeit zugunsten benachteiligter Jugendlicher, und zwar nicht nur in der Schweiz mit «movingAlps», sondern auch in Costa Rica.

Die erste Motivation zur Stiftungsgründung war die klassische Charity – Wohltätigkeit und Gemeinnützigkeit – wie bei vielen anderen Stiftern auch. Das umfassende Engagement, Jugendliche zu tragenden Säulen einer zukünftigen Gesellschaft zu machen, veränderte jedoch sehr schnell Strategie und Tätigkeitsfelder der Jacobs Foundation. Sie wurde von einer an der Charity orientierten klassischen Stiftung zu einer operativen Organisation, die sich aktiv auf Forschung und Implementierung ausrichtet. Dies zeigt sich seit 1991 anschaulich an ihren jährlich durchgeführten internationalen Konferenzen, deren Ergebnisse durch die Cambridge University Press veröffentlicht werden¹ und die den Weg aufzeigen, den die Jacobs Foundation – selber eine «lernende Organisation» – seither genommen hat.

So komplex ihre Aktivitäten auch sind, so einfach und zweckmässig ist die Stiftung organisiert. In ihr stecken die unternehmerischen Erfahrungen aus langjährigen, multinational angelegten wirtschaftlichen Tätigkeiten:

Der Stiftungsrat entscheidet über die Strategie und ist für die Implementierung der Projekte verantwortlich. Er setzt sich gegenwärtig aus zwei Mitgliedern der Jacobs-Familie und fünf Persönlichkeiten aus der Wissenschaft und dem öffentlichen Leben zusammen. Jedes Stiftungsratsmitglied nimmt neben der kollektiven Verantwortung für die Stiftung auch eine direkte und persönliche Verantwortung für ein spezifisches Projektfeld wahr. Administrativ wird die Stiftung von Theo Brenner und wissenschaftlich von Prof. Dieter Wolke geleitet.

¹ Siehe Literaturangaben am Schluss dieses Beitrages

Fokussierte Projektförderung

Im Fokus der Fördertätigkeit liegen spezifische Projekte, die durchschnittlich eine Laufzeit von drei bis fünf Jahren aufweisen. Da ist zum Beispiel das Jacobs Center for Productive Youth Development an der Universität Zürich. Dieses interdisziplinäre Center leiten Prof. Marlis Buchmann, Prof. Bruno Staffelbach und Prof. Friedrich Wilkening. Das Steering Committee besteht aus dem Rektor der Universität Zürich, Prof. Hans Weder, dem Prorektor Prof. Udo Fries und zwei Stiftungsratsmitgliedern der Jacobs Foundation, Prof. Ernst Buschor und dem Stiftungsgründer Klaus J. Jacobs.

Jacobs Center for Productive Youth Development

Heutige Gesellschaften sind einem schnelllebigen Wandel ausgesetzt, der erhebliche Auswirkungen auf soziale Institutionen wie auch auf den Einzelnen selber hat. Insbesondere Jugendliche in westlichen Industrieländern gehören zu einer Gruppe, deren lebenslange Entwicklung und Ausbildung von diesem Wandel betroffen ist. In diesen Kontext stellt die Jacobs Foundation ihre Arbeit am Jacobs Center for Productive Youth Development. Mit ihrem Engagement unterstützt und begleitet sie innovative Forschungsarbeit im Bereich Jugendentwicklung bzw. Übergang zum Erwachsenwerden.

Das Profil des Centers besteht in seiner internationalen Ausrichtung und seiner interdisziplinären Arbeit an der Universität Zürich. Die Forschungsrichtung wird durch theoretisch und empirisch begründete Projekte gestützt. Das Projektprogramm besteht aus einigen Forschungsschwerpunkten, die alle um das Langzeitkernprojekt «Context and Competence: Swiss Longitudinal Survey of Children and Youth» angeordnet sind. Daneben existieren thematisch verwandte Kleinstudien.

Das Jacobs Center for Productive Youth Development ist ein Joint Venture zwischen der Jacobs Foundation und der Universität Zürich. So werden auch die finanziellen Mittel von beiden Partnern zu gleichen Teilen aufgebracht. Das Team des Centers wird letztendlich aus zwei Assistenzprofessoren, einem Senior Research Assistant, einem Research Assistant und aus administrativem Personal bestehen. Ergänzt wird das Team durch Forscher, die in Projekten tätig sein werden, welche mit Hilfe von externen Forschungsfonds finanziert werden.

Das Jacobs Center for Productive Youth Development an der Universität Zürich befasst sich im Rahmen einer vom Schweizerischen Nationalfonds unterstützten, grossangelegten Langzeitstudie über die Lebensbedingungen und die psychosoziale Entwicklung von Kindern und Jugendlichen. Zum ersten Mal werden in der Schweiz Kinder und Jugendliche verschiedenen Alters über mehrere Jahre hinweg mit Bezug auf ihr familiäres und schulisches Umfeld, ihren Freundeskreis und die Entwicklung von Werthaltungen sowie im Bezug

*Stiftungen sollen den Staat nicht von Altem entlasten,
sondern für Neues gewinnen*



Christian Felber

Fürsprecher, Direktor der Christoph Merian Stiftung in Basel,
Vorstandsmitglied von SwissFoundations

«Stiftungen werden gerne angefragt, wenn es darum geht, staatliche Aufgaben zu übernehmen, die der Staat selbst aus Budgetgründen nicht mehr erfüllen will. Nun leuchtet jedermann sofort ein, dass dies eine gänzlich undankbare Aufgabe ist und keine Stiftung solche Lücken füllen will. Eine Stiftung profiliert sich nicht, indem sie die Betriebskosten eines Stadttheaters übernimmt, wenn der Kanton vorher die Subventionen gekürzt hat.

Stiftungen können Risiken übernehmen, sollen Neues ausprobieren, sind Reformwerkstätten unserer Gesellschaft schlechthin. Sie müssen neue Lösungen konzipieren, wirksame Modelle für die Fragestellungen unserer Zeit entwerfen und Erkenntnisse daraus realisieren. Zukunftsgerichtete Stiftungen werden das jedoch nie ohne Kooperationen, Absprachen und Koordination mit öffentlichen Institutionen tun. Sie werden den Staat dafür gewinnen, dass dieser die erfolgreichen Modelle übernimmt. Wir von der Christoph Merian Stiftung können in Basel nicht ein Grass-Roots-Projekt für Frauen in der Migration entwickeln, ohne uns mit staatlichen Stellen abzusprechen.

Stiftungen sollen selbstsicher, unabhängig und risikofreudig sein. Sie müssen jedoch immer im Dialog mit anderen Stiftungen und öffentlichen Institutionen stehen.»



Abb.1 «movingAlps» will die Südalpentäler reaktivieren. Ziel ist es, von einer rein landwirtschaftlichen Subventionspolitik zu einer vitalen wirtschaftlichen und bildungspolitischen Investition in die Gesamtregion zu gelangen.



auf ihre kognitiven, emotionalen und sozialen Kompetenzen untersucht. Die Langzeitstudie will neue Erkenntnisse über jene sozialen Bedingungen des Aufwachsens gewinnen, die eine positive und produktive Persönlichkeitsentwicklung im Kindes- und Jugendalter fördern.

Ein zweites grösseres Projekt bildet das Jacobs Center for Lifelong Learning and Institutional Development an der International University Bremen. Geleitet wird dieses Center von Prof. Ursula Staudinger. Mitglieder des Steering Committee sind der Präsident der Universität und seitens der Jacobs Foundation Prof. Paul Baltes sowie der Stiftungsgründer Klaus J. Jacobs. Der Name des Centers weist auf das Wirkungsfeld hin, nämlich auf die Institutionalisierung des lebenslangen Lernens als berufs begleitende und lebensbegleitende Aktivität. Der quantitative Lebensfortschritt, das heisst das verlängerte Lebensalter bis mittelfristig auf neunzig Jahre, muss mit einer qualitativen Verlängerung der aktiven Lebenszeit einhergehen. Neben das medizinische Angebot muss neu auch ein Bildungsangebot treten.

Ein drittes grösseres Projekt, «movingAlps», wird von Dr. Gianluca Giuliani geleitet, unterstützt von Prof. Peter Rieder, ETH Zürich, sowie von Prof. Dieter Schürch, Università della Svizzera Italiana in Lugano. Dem Steering Committee, präsiert von alt Bundesrat Flavio Cotti und Mitglied des Stiftungsrates der Jacobs Foundation, gehören Regierungsräte der mitwirkenden Kantone Graubünden, Tessin und Wallis an sowie ein Vertreter des SECO, dem Staatssekretariat für Wirtschaft.

Ein viertes Grossprojekt ist das Projekt «Stop Exclusion – Create Value» in Costa Rica. Es ist dies der Modellversuch, in Costa Rica bildungsferne Jugendliche in den staatlichen, schulischen und privaten ausserschulischen Bereich zu integrieren. Wir wissen heute, dass soziale und wirtschaftliche Armut sozusagen vererbt werden. Dieser gesellschaftliche Circulus vitiosus im Generationenwechsel muss bekämpft werden.

Ein fünftes grösseres Projekt ist der «European Path of Lifelong Learning». Dieser europäische Bildungsweg will Vorschule, Schule, ausserschulische Institutionen und Berufsbeginn als das verknüpfen, was sie eigentlich sein sollten, nämlich integrierte Teile einer zusammenhängenden Gesamtentwicklung. Dieses Modellprojekt wird von Prof. Ernst Buschor geleitet, im Steering Committee unterstützt von Prof. Jürgen Baumert. Träger sind die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung sowie die Landesregierung in Bremen.

Initiieren – Kooperieren – Begleiten

Mit der Aufzählung dieser Aktivitäten wird die Kooperationsphilosophie der Jacobs Foundation deutlich. Sie legt grössten Wert auf die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, insbesondere mit öffentlichen Institutionen. Sie vertritt die Meinung, dass es für einen lang anhaltenden Erfolg, aber auch für die Qualität eines Projektes sinnvoll ist, enge Kooperationen anzustreben, um so ein Höchstmass an Kompetenzen und Erfahrungen abzurufen und fruchtbar zu machen.

Es ist das operative Credo der Jacobs Foundation, erstens Partner bedeutender Projekte zu sein, zweitens im Steering Committee solcher Projekte mitzuwirken und drittens darauf zu achten, dass bei der Auswahl von Institutionen und Personen erste Qualität im Vordergrund steht. Vor jeder Entscheidung verlangt die Jacobs Foundation einen detaillierten Plan, der das Projekt konzeptuell umreißt, die erforderlichen finanziellen oder humanen Ressourcen anführt, Zeitabläufe präzisiert, die Evaluation an Schnittpunkten etabliert, die Kommunikation in das Mosaik einbaut und – last but not least – einen klaren Exit-Plan spezifiziert, und zwar für den Erfolgs- wie für den Misserfallsfall.

Der Verbund der Jacobs Foundation mit öffentlichen Institutionen basiert auf dem Geist der Kooperation zielorientierter Menschen. Je länger und genauer die Planungsperiode verläuft, umso grösser ist der Erfolg und umso kleiner die Enttäuschung.

Es ist nicht das Ziel der Jacobs Foundation, und es kann auch nicht das Ziel anderer Stiftungen sein, in die Verantwortung öffentlicher Institutionen bzw. des Staates zu treten. Stiftungen können indes ausserordentlich förderlich sein, wenn es darum geht, neue Wege zu beschreiten und kreative Veränderungen herbeizuführen, kurzum: frische Luft, Mut und Bewegung in die öffentlichen Institutionen zu bringen. Die Stiftungen sollten keine egoistischen, bloss selbstzweckdienenden Aktivitäten entfalten, weil sie sonst Gefahr laufen, als Staat im Staat aufzutreten. Eine Stiftung muss die Kraft entwickeln und bewahren, als Speerspitze und als Initiatorin für Forschungs- und Implementierungsmodelle zu Gunsten der Öffentlichkeit zu wirken.

*Nur eine Kooperation zwischen öffentlicher Hand,
Stiftungen, Mäzenatentum und Wirtschaft kann in Zukunft
eine kreative und lebendige Förderpolitik garantieren*



David Streiff

Direktor Bundesamt für Kultur

«Die öffentliche Hand beteiligt sich seit Jahrzehnten aktiv an der Kulturfinanzierung in unserem Lande. Dabei geht manchmal vergessen, dass – historisch gesehen – am Anfang vieler Institutionen private Initiativen stehen. Nach wie vor haben diese einen grossen Anteil an der Qualität und Vielfalt des Kulturangebots der Schweiz. Und hier spielen die zahlreichen Stiftungen eine ganz besonders wichtige Rolle.

Im Gegensatz zu Sponsorbeiträgen garantieren sie Kontinuität und im Gegensatz zum klassischen Mäzenatentum eine höhere Transparenz. Stiftungen haben den Vorteil, im Vergleich zur öffentlichen Hand flexibler, rascher und ohne starre Strukturen auf die spezifischen Bedürfnisse der Kulturschaffenden einzugehen. Sehr oft sind gerade die innovativen, noch nicht etablierten Projekte von den Kürzungsmassnahmen der öffentlichen Hand am ehesten betroffen. Stiftungen können hier eine wichtige und sinnvolle Aufgabe übernehmen. Ihre Aktivitäten im Bereich der Kulturförderung sind unerlässlich – in Zeiten des Sparens mehr denn je. Dies soll nicht bedeuten, dass der Staat aus seiner Verantwortung entlassen werden kann. Die öffentliche Hand muss weiterhin ihren Grundauftrag wahrnehmen.

Kulturfinanzierung muss aber zunehmender zu einer Verbundaufgabe von öffentlicher Hand, Stiftungen, Mäzenatentum und Wirtschaft werden. Nur so wird es uns gelingen, eine lebendige Kulturszene weiterhin zu fördern und das Potential an kreativer Energie an kommende Generationen weiter zu reichen.»

Funktionen von Stiftungen in ihrer Selbstwahrnehmung²

<i>Zutreffende Funktionen</i>	<i>Weniger zutreffende Funktionen</i>
1. Ergänzung	5. Substitution
2. Innovation	6. Umverteilung
3. Sozialer und politischer Wandel	7. Förderung des Pluralismus
4. Bewahrung von Tradition und Kultur	8. Verschiedenes

Abb. 2

Literatur

- BANDURA, A. (Hrsg.): *Self-efficacy in Changing Societies*. Cambridge University Press, New York 1995.
- PETERSEN, A. C. / MORTIMER, J. T.: *Youth Unemployment and Society*. Cambridge University Press, New York 1994.
- RUTTER, M. (Hrsg.): *Psychosocial Disturbances in Young People: Challenges for Prevention*. Cambridge University Press, New York 1994.
- TAKANISHI, R. / HAMBURG, D. A. (Hrsg.): *Preparing Adolescents for the Twenty-First Century*. Cambridge University Press, New York 1997.
- VANDENBERGHE, R. / HUBERMAN, A. M. (Hrsg.): *Understanding and Preventing Teacher Burnout*. Cambridge University Press, New York 1999.

2 Siehe Beitrag PURTSCHERT, *Visions and Roles (...)*

Corporate Governance – Herausforderung für Stiftungen

Karl Hofstetter
Schindler Holding AG



Stiftungsrat in der Verantwortung

Die Diskussion über Corporate Governance hat den Unternehmen einiges an Anregungen und Änderungen gebracht. Eine griffige Orientierung bietet seit dem 1. Juli 2002 der in dreissig Empfehlungen gefasste «Swiss Code of Best Practice» des Wirtschaftsverbands economiesuisse. Es stellt sich die berechtigte Frage, ob im Rahmen der Erneuerung des Stiftungswesens nun ähnliche Folgerungen auch für Stiftungen zu ziehen sind:

Während bei den Unternehmungen sowohl der Verwaltungsrat wie auch die Eigentümer die Qualität der Entwicklung steuern, spielt im Falle von Stiftungen der Stiftungsrat bei der Umsetzung der Corporate Governance die herausragende Rolle – oder eben nicht.

Verbesserte Checks and Balances sowie eine erhöhte Transparenz bezüglich Finanzen und Strukturen könnten auch für Stiftungen in einem «Swiss Code of Best Practice» festgehalten werden.

Was ist Corporate Governance?

Unternehmensskandale (Enron, WorldCom, Swissair, ABB) haben auch in der Schweiz aufgezeigt, dass bei grossen Unternehmen, insbesondere bei Publikumsgesellschaften mit einem zerstreuten Aktionariat, spezifische Führungsprobleme zu verzeichnen sind:

Die Eigentümer können ihre Rechte letztlich gar nicht mehr selber ausüben, sondern müssen diese an andere delegieren. Dieses so genannte «Agency-Problem» ist von grundsätzlicher Natur, denn diejenigen, welche im Management von Unternehmen Entscheidungen treffen, vertreten nicht unbedingt immer die Interessen der Aktionäre. Mit anderen Worten: das Aktionärsinteresse wird nicht immer optimal wahrgenommen. Um dieses Eigentümerinteresse besser schützen zu können, hat sich die «Neue Schweizerische Corporate Governance», entwickelt.³ Sie basiert auf zwei Grundsätzen:

1. Checks and Balances

Im Staatswesen garantieren «Checks and Balances» in Form von Kontrollen der Regierungstätigkeit (Parlament, Volksabstimmungen, Gerichte usw.), dass die Interessen der StimmbürgerInnen umgesetzt werden. Ähnliches geschieht auch bei den Unternehmen mit der Gewaltenteilung, die es in der Schweiz schon lange gibt. Insofern könnte man sagen, dass es in der Schweiz auch schon lange Corporate Governance gab (Generalversammlung, Verwaltungsrat, Revisionsstelle). Der «Swiss Code of Best Practice» versucht nun in dreissig Artikeln diese «Checks and Balances» weiter zu entwickeln. Der Focus wird dabei auf den Verwaltungsrat gelegt, dem allein rund zwanzig Artikel gelten. Dieses zentrale und strategische Organ ist vielleicht der wichtigste Garant für die Wahrung des Aktionärsinteresses bei Unternehmen.

2. Transparenz

Bei Publikumsgesellschaften stand die Transparenz schon immer im Vordergrund. Sie bedeutet beispielsweise, dass börsenkotierte Unternehmen ihre Finanzen und Erträge offen legen müssen. Dies wiederum ermöglicht die Sicherstellung einer gewissen Aktionärskontrolle des Managements und des Verwaltungsrates über die Generalversammlung und den Aktienmarkt.

3 Swiss Code of Best Practice sowie neue Transparenz-Richtlinie der Schweizer Börse zur Corporate Governance

Zu diesem Zweck hat die Neue Schweizerische Corporate Governance ein neues Regelwerk eingeführt, das die Transparenz stützt: Gleichzeitig mit dem «Swiss Code of Best Practice» wurde die Transparenz-Richtlinie der Börse erlassen («Corporate Governance Richtlinie»). Zusätzlich zu den finanziellen Aspekten müssen Unternehmen nun auch ihre Strukturen offen legen, damit diese von den Aktionären auf ihre Kontrolleffizienz überprüft werden können.

Swiss Code of Best Practice

Vom Wirtschaftsverband economiesuisse im Sommer 2000 in Auftrag gegeben, wurden im Swiss Code of Best Practice die zweckmässigen Leitideen der Corporate Governance von einem Expertenausschuss unter der Leitung von Prof. Peter Böckli ausgearbeitet und in dreissig Empfehlungen festgehalten. Als Basis dazu diente der von Prof. Karl Hofstetter zusammen mit derselben Arbeitsgruppe verfasste Bericht «Corporate Governance in der Schweiz». Dieser erläutert insbesondere die bestehenden Vorschriften, welche für den Bereich Corporate Governance in der Schweiz von Bedeutung sind.
www.economiesuisse.ch

Corporate Governance für Stiftungen

Bei Stiftungen hört man immer wieder von Skandalen und Ungereimtheiten (Kuoni – Hugentobler, Fall Zäch, Schweizer Berghilfe). Nur sind Stiftungen nicht in der gleichen Weise der Öffentlichkeit ausgesetzt wie Unternehmen und deshalb im öffentlichen Bewusstsein weniger präsent.

Auch bei Stiftungen besteht also ein grundsätzliches Problem, ähnlich wie es mit dem «Agency-Problem» bei Unternehmen beschrieben wurde. Die Gefahr ist latent, dass diejenigen, die Entscheidungen treffen, den Stiftungszweck nicht umsetzen. Denn was bei Unternehmen das Aktionärs- oder Eigentümerinteresse, ist bei Stiftungen der Stiftungszweck. Bei den Stiftungen fehlt die Eigentümerkontrolle: Das Stiftungsvermögen wurde verselbständigt und hat in dem Sinne gar keinen Eigentümer mehr.

Dem Stiftungswesen fehlt auch das, was die Marktkontrolle der Börse für die Unternehmen bedeutet, bei der die Publikumsgesellschaften unter Übernahmepressur geraten können, wenn das Management seine Aufgabe nicht erfüllt.

Eigentümerinteresse und Marktkontrolle der Börse – diese beiden zentralen Kontrollinstrumente gibt es bei Stiftungen nicht. Gewisse grundlegende Kontrollaufgaben werden zwar von der Stiftungsaufsicht wahrgenommen. Es sind aber berechtigte Zweifel angebracht, ob diese Art der Kontrolle in gleichem Masse funktionieren kann wie die direkte Eigentümerkontrolle und die Marktkontrolle bei den Unternehmen.

Anders kann sich die Situation bei Stiftungen gestalten, bei denen der Stifter noch lebt und aktiv in seiner Stiftung mitwirkt. Solche Stiftungen haben als Kontrollinstanz einen Quasi-Eigentümer, der sich dafür einsetzt, dass der ursprüngliche Stiftungszweck auch umgesetzt wird.

Im anderen und weitaus häufigeren Fall allerdings, wenn nämlich der Stifter schon lange verstorben ist oder es keinen eindeutigen Stifter gibt, müssen sich Dritte um das Geld anderer kümmern – und damit hat der überwiegende Teil der Vergabestiftungen ein Governance-Problem.

Governance Strukturen bei Stiftungen im Vergleich zu Unternehmen

	<i>Publikumsgesellschaften</i>	<i>Vergabestiftungen</i>
Eigentümerinteresse	Aktionärsinteresse	Stiftungszweck
Kontrolle/Aufsicht	Eigentümerkontrolle (Generalversammlung) Marktkontrolle über Börse	Stiftungsaufsicht
Zusätzliche Checks and Balances	Verwaltungsrat, Revisionsstelle	Stiftungsrat, eventuell Revision
Transparenz	Börse	Keine Vorschriften

Abb. 3

In Form des Stiftungsrates sind wichtige Checks and Balances für Stiftungen gesetzlich vorgegeben. Auch Transparenzmöglichkeiten gibt es, Vorschriften allerdings nicht. Ausgenommen davon sind die Offenlegungspflichten gegenüber der Stiftungsaufsicht. Zu erwähnen ist zusätzlich die Revisionsstelle, die jedoch nach geltendem Recht für Stiftungen (noch) nicht vorgeschrieben ist. Sie sollte aber zu einem soliden Konzept von Foundation Governance gehören.

Gefahren für den Stiftungszweck

Die Eigeninteressen der Organe bedeuten eine latente Gefahr für die Umsetzung des Stiftungszwecks: Insbesondere besteht die Möglichkeit des «Self-dealing», zum Beispiel wenn Personen in Entscheidungspositionen Stiftungsmittel für die eigenen Interessen verwenden (Fall Zäch).

Eine weitere Gefahr ist die Selbstbedienung in Form des Bezugs von Entschädigungen: Da die Ehrenamtlichkeit bislang weit verbreitet ist, besteht diese Gefahr zurzeit vielleicht noch weniger. Es könnte aber sein, dass die traditionell verbreitete Ehrenamtlichkeit in Zukunft zugunsten einer erhöhten Professionalität in den Hintergrund tritt. Die Gefahr, dass sich Personen in verantwortungsvollen Positionen finanzieller Mittel ihrer Stiftungen bedienen, um ihre eigenen Interessen zu verfolgen, besteht aber sicherlich dennoch. In diesem Bereich braucht es dringend Kontrollmassnahmen.

Der «Personenfilz» ist eine weitere typische Gefahr bei Stiftungen. Er ist hier vielleicht noch grösser als bei Unternehmen, weil keine Aktionäre über die Zusammensetzung des Stiftungsrates abstimmen können. So besteht die Gefahr, dass sich der Stiftungsrat immer wieder selbst perpetuiert (Kooptationsproblem), da er keiner wirksamen Kontrolle ausgesetzt ist.

Die Gefahr der Dominanz des Managements im Stiftungsrat besteht dann, wenn dieser aus Personen besteht, die gleichzeitig auch in der Geschäftsleitung sind (Personalunion). Es besteht eine ähnliche Sachlage wie bei Unternehmen, deshalb hat die Corporate Governance dort auch stark eingegriffen: Man muss eine klare Unterscheidung vornehmen zwischen der Geschäftsleitung, die das operative Geschehen in der Hand hält, und der Aufsichtsinstanz, dem Verwaltungs- bzw. Stiftungsrat, der grundsätzlich unabhängig sein sollte von der Geschäftsleitung. Nach dem Swiss Code of Best Practice muss der Verwaltungsrat mehrheitlich aus Personen bestehen, die von ausserhalb kommen.

Missmanagement im Sinne von schlecht eingesetzten Geldmitteln und zu grossem Verwaltungsaufwand dürften eine weitere latente Gefahr sein. Es gibt Beispiele, die von bis zu 90 Prozent des Stiftungsertrages sprechen, die gleich wieder für Verwaltungsaufgaben eingesetzt wurden. Auch was die Anlagepolitik betrifft, kann Missmanagement betrieben werden, zum Beispiel mit mangelnder Diversifikation. Dies wurde etwa am Beispiel der Schweizer Berghilfe sichtbar. Für Personalvorsorgestiftungen bestehen Vorschriften im BVV,⁴ für die anderen Stiftungen jedoch nicht.

4 BVV2: Verordnung vom 18. April 1984 über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (SR 831.441.1) OPP2/OPP2

Ein weiterer Gefahrenfaktor für die Umsetzung des Stiftungszwecks betrifft die Selektion bzw. die Kontrolle über die Ausschüttungen. Eine der grössten Gefahren für Stiftungen ist Passivität – wie bei Unternehmen auch. So wird beispielsweise bei so genannten Thesaurierungsstiftungen Vermögen lediglich angehäuft, ohne dass der Stiftungszweck umgesetzt wird.

Gefahrenfaktoren für den Stiftungszweck und Lösungsansätze

<i>Gefahren</i>		<i>Foundation Governance</i>
Self-Dealing	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stiftungsmittel werden für eigene Interessen verwendet ■ Selbstbedienung in Form des Bezugs überhöhter Entschädigungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stiftungsrat: Checks and Balances ■ Revisionsstellen-Obligatorium für Stiftungen ■ Entschädigungsausschuss ■ Transparenz nach aussen
Personenfilz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kooptationsproblem: der Stiftungsrat erneuert sich selbst 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alters Guillotine ■ Amtszeitbeschränkung ■ Nachfolgereglemente ■ Durch externe, unabhängige Personen ergänzte Nominationsausschüsse
Management-dominanz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geschäftsführer ist Mitglied des Stiftungsrates ■ Personalunion Geschäftsführung/ Stiftungsrat 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personelle Trennung zwischen operativer Geschäftsleitung und strategischer Aufsichtsinstanz (Stiftungsrat) ■ Unabhängigkeit des Stiftungsrates von der Geschäftsleitung
Miss-management	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schlecht eingesetzte Geldmittel ■ Überproportionaler Verwaltungsaufwand ■ Schlechte Anlagepolitik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kompetenz im Stiftungsrat ■ Umfassendes inhaltliches und finanzielles Risikomanagement ■ Einführung von Prüfungsausschüssen und sachbezogenen Beiräten bzw. Expertengremien ■ Controlling ■ Prüfungsausschuss ■ Transparenz nach aussen
Passivität	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermögenserträge werden ungenügend ausgeschüttet ■ Vermögen werden angehäuft, thesauriert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stiftungsrat als strategisches Gremium und als Aufsichtsrat ■ Transparenz nach aussen

Abb. 4

Der Stiftungsrat als Garant für Foundation Governance

Massnahmen zur Gegensteuerung sind in erster Linie aus dem Kreis des Stiftungsrates zu ergreifen. In diesem Sinne kommt dem Stiftungsrat als dem strategischen Gremium für die Foundation Governance eine zentrale Bedeutung zu. Im Stiftungsrat sollte genügend Kompetenz vertreten sein, aber auch eine genügend unabhängige Komponente gegenüber dem Geschäftsführer, der Geschäftsleitung sowie den Verwaltungsorganen.

Die Trennung dieser zwei Ebenen, Geschäftsführung und Aufsicht, ist wünschenswert. Bei kleinen Stiftungen ist dies vielleicht nicht möglich. Hier wäre es sinnvoll, Personen zu beteiligen, die von aussen kommen und eine Art Kontrollfunktion ausüben können.

Um dem Problem der Kooptation zu entgehen, wären Amtszeitbeschränkungen, Altersguillotinen und zwingende Rochaden sinnvoll. Solche Punkte sollte der Stifter nach Möglichkeit beachten und vorsehen. Er hat bei der Gründung der Stiftung die Foundation Governance sehr stark selber in der Hand. Bei Unternehmen kann eine solche Corporate Governance immer noch gut im Nachhinein angepasst werden. Bei Stiftungen ist dies schwieriger, weil das meiste bereits ein *Fait Accompli* ist.

Wahrscheinlich die zentralste Aufgabe des Stiftungsrats ist ein umfassendes Risikomanagement. Es müsste abgeklärt werden, welche Risiken für die jeweilige Stiftung spezifisch sind. Diese müssten identifiziert und es sollten Risikoraster entworfen werden. Je nach Grösse der Stiftung sollten Systeme und Prozesse eingerichtet werden, welche diese Risiken überwachen (zum Beispiel Expertengremien). Es bedarf zusätzlich einer periodischen Überprüfung, einem Controlling, um zu beobachten, ob diese Systeme und Prozesse auch tatsächlich funktionieren.

Ausschüsse bei Stiftungen

Über Notwendigkeit und Aufgaben von Ausschüssen bei Stiftungen kann gestritten werden. Verschiedene Möglichkeiten wären bei Stiftungen denk- oder wünschbar.

■ *Prüfungsausschuss*

Zur Überprüfung der Finanzen im Sinne einer Compliance (Einhaltung von Gesetzen und internen Reglementen im Bereich der Anlagen und Ausschüttungen) ist ein Prüfungsausschuss sinnvoll.

■ *Entschädigungsausschuss*

Bei Stiftungen besteht zwar nicht dieselbe Ausgangslage und Gefahr wie bei Unternehmen, da hier Ehrenamtlichkeit grossgeschrieben wird. Vor allem bei grösseren Stiftungen wird in der Geschäftsführung aber zunehmend Professionalität nötig. Damit zusammenhängend werden eventuell auch höhere Saläre für Stiftungsorgane gezahlt, weil Konkurrenz zu den Unternehmen besteht. Damit wird auch die Frage aufgeworfen, wer denn diese Entschädigungen festlegt. Dies könnte der Stiftungsrat als Ganzes sein. Man könnte aber auch Mitglieder abdelegieren, die sich – ähnlich wie bei Unternehmen – spezifisch um diese Frage kümmern. Es ist zu bezweifeln, dass sich die Ehrenamtlichkeit langfristig gleich weiterentwickeln wird wie bisher. Die Frage stellt sich, ob dies überhaupt noch im Sinne des Stiftungszwecks liegen würde. Professionalität stellt einen ebenso wichtigen Faktor dar wie die Ehrenamtlichkeit.

■ *Nominationsausschuss*

Als Instrument zur Vorbeugung von Kooptation hilfreich – damit Stiftungsinsider nicht bloss ihre eigenen Freunde und Verwandten in den Rat holen – ist ein Nominationsausschuss. Hierfür ist Distanz erforderlich. Gleichzeitig können auf diese Weise auch innovative Ideen gefördert werden. Die Geschäftsleitung sollte die Führerschaft über die Erneuerung der Aufsichtsorgane nicht an sich reissen. Die Aufgabe eines Nominationsausschusses könnte der Stiftungsrat auch selber als Ganzes übernehmen, wenn dies unabhängig von der Geschäftsleitung vor sich ginge. Diesen Ausschuss braucht es also nicht notwendigerweise.

■ *Spezialausschüsse*

Das Beispiel der Jacobs Foundation zeigt, dass Fachausschüsse eine den Stiftungsrat fachlich entlastende und themenspezifisch kompetente Arbeit leisten können. Es macht durchaus Sinn, dass Kompetenzen für gewisse Aufgaben, zum Beispiel für spezifische Vergabetätigkeiten, an Experten abgegeben werden.

Zur Arbeitsweise von Stiftungen

Bei Unternehmen sind periodische Sitzungstermine des Verwaltungsrats notwendig, damit dieser seine Aufgabe überhaupt erfüllen kann. Bei Stiftungen gilt das Analoge für den Stiftungsrat. Er sollte im Durchschnitt vielleicht drei bis fünf Mal im Jahr tagen, bei Unternehmen, vor allem bei grösseren, finden solche Sitzungen häufiger statt (dazu kommen die Tagungen der Ausschussgremien).

Die Vorbereitung von Sitzungen ist wichtig. Die Versorgung der Stiftungsräte mit Information ist ein zentraler Punkt, an dem es bislang auch bei Unternehmen zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat oft gemangelt hat. Hier knüpft die «Corporate Governance» an und versucht, die Sachlage zu verbessern. Der Ratspräsident muss hier der Garant für die Informationsverteilung an die Stiftungsräte sein.

Ein weiterer Punkt stellt die periodische Selbstevaluation dar. Einmal im Jahr sollten sich Stiftungsräte treffen, um ihre Arbeit, Strukturen etc. zu hinterfragen.

Transparenz bei Stiftungen – neben Checks and Balance – sollte sicherlich bei den Finanzen stattfinden, aber auch im Bereich der Stiftungspolitik, der Strukturen und der Entschädigungen. Sämtliche Angaben hierzu gehören in einen Jahresbericht. Wurde die Stiftung von einem Stifter gegründet und ausschliesslich von ihm alimentiert und ist er selber vielleicht noch aktiv eingebunden, dann besteht die Situation einer Quasi-Eigentümer-Kontrolle. In diesem Fall wäre eine grossangelegte öffentliche Transparenz nicht notwendig. Bei Stiftungen aber, die völlig frei von einer Stifterperson und eventuell auf weitere Gelder angewiesen sind, ist Transparenz umso wichtiger. Es lässt sich unterscheiden zwischen interner Transparenz, die für Stiftungsrat und Aufsicht zentral ist, und externer Transparenz für Destinatäre, Gönner sowie für die Öffentlichkeit allgemein – zum Beispiel mittels Webpage.

Am Beispiel des IKRK lässt sich die Notwendigkeit eines verstärkten Sichtbarmachens von Strukturen und Aktivitäten zeigen. Hier ist man stark auf Gönner angewiesen, welche jedoch immer mehr die Strukturen von Organisationen hinterfragen. Für die «Förderung von Transparenz und Lauterkeit» setzt sich auch die Stiftung ZEWÖ ein. Sie zeichnet Organisationen, die gewisse Standards erfüllen, mit dem von ihr entwickelten Gütesiegel aus (Zitat und Informationen s. www.zewo.ch).

Die Revisionsstelle schliesslich gehört zur finanziellen Transparenz und ist auch bei Unternehmen stark diskutiert worden. Sie sollte möglichst unabhängig von der Geschäftsstelle sein und dem Stiftungsrat direkt Rückmeldung geben.

Eckpunkte für eine Foundation Governance

- Governance-Probleme gefährden Stiftungszweck.
- Stiftungsrat ist Hüter des Stiftungszwecks und deshalb verantwortlich für die Lösung des Governance-Problems.
- Transparenz nach aussen: «Sunlight is the best of all disinfectants!»
- Verhinderung von Interessenskonflikten: «Den Bock nie zum Gärtner machen».
- Jede Stiftung muss ihr spezifisches Governance-Konzept entwickeln, am besten schon bei ihrer Gründung.
- Checks and Balances: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist nicht nur besser, sondern notwendig.

Literatur

HOFSTETTER, K.: *Corporate Governance in der Schweiz*, Zürich 2002

RIEMER, H. M. / SCHILTKNECHT, R.: *Aktuelle Fragen zum Stiftungsrecht, unter Einbezug der geplanten Gesetzesrevision*, Bern 2002

SPRECHER, T. / VON SALIS-LÜTOLF, U. / NIEDERER KRAFT & FREY Rechtsanwälte: *Die schweizerische Stiftung*, Zürich 2002

GLAESER, E. L. / NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH, *The governance of not-for-profit organizations*, Chigaco 2003

Visions and Roles of Foundations in Europe: Länderstudie Schweiz⁵

Robert Purtschert

Direktor Verbandsmanagement Institut Freiburg



Die Charakteristika des Stiftungssektors

Der Stiftungssektor in der Schweiz ist sehr heterogen und in statistischer Hinsicht schlecht erfasst. Eine Studie des Instituts für Verbandsmanagement der Universität Freiburg/CH belegt erstmals empirisch die bisher unterschätzte volkswirtschaftliche Bedeutung des Stiftungssektors in der Schweiz. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern zeigt sich die Schweiz als überproportional mit Stiftungen und Stiftungskapital ausgestatteter Standort.

Stiftungen übernehmen in der Zivilgesellschaft verschiedene Funktionen: Am ehesten wollen sie staatliche Leistungen ergänzen, Risikokapital für innovative Prozesse bereitstellen und den sozialen und politischen Wandel unterstützen. In der Substitution wegfallender staatlicher Leistung und in der Umverteilung sehen sie ihre Aufgabe weniger. Bezüglich der zugrundeliegenden Mission lässt sich Stiftungstätigkeit kontextualisieren und so den vier Wirkungsclustern sozialstaatlich, korporatistisch, liberal und wirtschaftsnah zuordnen.

Die Management-Anforderungen an ein zeitgemäßes Stiftungsmanagement sind bekannt: Controlling, Transparenz und Kooperation. Und doch sehen viele Stiftungen keinerlei Anlass oder Notwendigkeit für Veränderungen in ihrem Stiftungsmanagement. Ein Widerstand gegen Managementfragen ist im Stiftungswesen weit verbreitet – im Gegensatz zu anderen Non-Profit-Organisationen.

⁵ Die Länderstudie Schweiz entstand im Rahmen eines internationalen Forschungsprojekts, das unter der Federführung der London School of Economics, Centre for Civil Society, durchgeführt wurde. Die Schweizer Beteiligung an diesem Projekt wurde durch SwissFoundations ermöglicht und begleitet; siehe PURTSCHERT in den Literaturangaben am Schluss dieses Beitrages. Die Gesamtergebnisse des internationalen Forschungsprojekts werden im Verlaufe des Jahres 2004 publiziert.

Der Dritte Sektor der Non-Profit-Organisationen (NPOs)

Die drei grossen Player in Wirtschaft und Gesellschaft sind der Staat, der Markt und der so genannte Dritte Sektor. Alle drei Sektoren nehmen ihre besonderen Aufgaben wahr, letzterer jedoch ist notwendig, damit die anderen beiden gut funktionieren: Der Staat kann nicht alle im öffentlichen Interesse stehenden Aufgaben alleine übernehmen und selbst die grösste Unternehmung ist an verschiedenen Schnittstellen in Verbände eingegliedert.

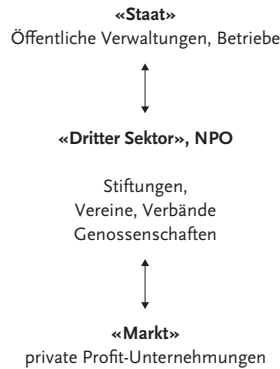


Abb. 5
NPOs zwischen
Staat und Markt⁶

NPOs sind als Stiftungen, Vereine oder Genossenschaften organisiert und haben spezifische Eigenschaften: Erstens sind sie von einer Sachziel-Dominanz gekennzeichnet. Sie wollen ein bestimmtes Ziel erreichen, ohne dabei das Hauptaugenmerk auf den Gewinn zu richten. Aufgrund dieses einfachen Kriteriums gestaltet sich die Steuerung von NPOs denn auch eher schwierig. Zweitens kennen sie den «Non-distribution-constraint». Sie schütten keinerlei Erträge an Eigner oder Aktionäre aus. Drittens bieten sie Kollektivgüter bzw. -leistungen an, Güter also, die sozusagen keiner tragen will und die der Staat sonst über Steuern finanzieren müsste. Viertens herrschen anstelle hierarchischer eher demokratische Entscheidungsfindungen, wie sie beispielsweise in der Regel ein Stiftungsrat fällt. Fünftens sind Mitwirkende auf freiwilliger Basis und als ehrenamtliche Mitarbeiter tätig. Sechstens sind bei NPOs Spender, Sponsoren und Mitglieder die Akteure.

Innerhalb des Non-Profit-Sektors kommt den Stiftungen eine bedeutende Rolle zu:

⁶ Vgl. Abb. 17 «Katalysatoren für gesellschaftliche Erneuerung»

Volkswirtschaftliche Bedeutung von Stiftungen

Um die tatsächliche volkswirtschaftliche Bedeutung von Stiftungen zu erfassen, ist man bislang auf Schätzungen anhand von Arbeitszahlen angewiesen, weil die Leistungen von Organisationen ohne Erwerbscharakter in der Regel nicht über Märkte abgesetzt werden:

Im Jahr 2000 waren in der Schweiz über 285 000 Personen im NPO-Bereich beschäftigt, was 9 Prozent der Gesamtbeschäftigung entspricht. Die Wertschöpfung lag bei etwa 4 Prozent des Bruttoinlandprodukts (BIP), und es wurden über 23 Millionen Stunden Freiwilligenarbeit pro Jahr getätigt. Die Wachstumszahlen im Stiftungssektor sind frappant. Seit den 1920er Jahren ist ein stetiges Wachstum zu verzeichnen, wobei in den letzten Jahren ein leichter Knick stattgefunden hat. Zurückführen lässt sich dies auf die Abnahme der Anzahl Personalvorsorgestiftungen. In diesem Bereich wurden im Rahmen einer Konzentration viele Fusionen vollzogen.

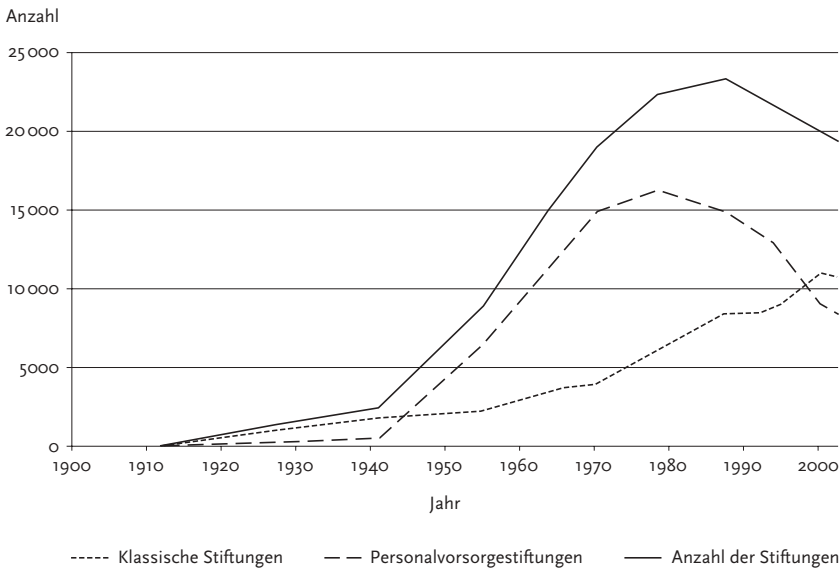


Abb. 6 Wachstumskurve Stiftungssektor zwischen 1900 und 2000

Seit 1995 hat die Beschäftigtenzahl im Stiftungswesen um rund 20 Prozent zugenommen, dies bei stabil gebliebenen Zahlen bei der allgemeinen Beschäftigung. Rund 108 000 Personen, dies entspricht über 2,5 Prozent aller Beschäftigten in der Schweiz, arbeiten bei Stiftungen.⁷ Die Wertschöpfung der gemeinnützigen Stiftungen beträgt etwa 2 Prozent des Bruttoinlandprodukts (BIP). Die Hälfte aller bei NPOs in der Schweiz Beschäftigten arbeiten für Stiftungen, wobei ein Trend weg vom Verein hin zur Stiftung festzustellen ist. Oft wandeln sich bestehende Vereine in Stiftungen um, damit sie von ihren basisdemokratischen Mühen wegkommen und sich unternehmerischer entwickeln können.

Der Schweizer Stiftungssektor in Zahlen

- Über 108 000 Voll- und Teilzeitbeschäftigte

- Über 2,5 Prozent aller Beschäftigten

- 20 Prozent Wachstum der Beschäftigtenzahl seit 1995

- Wertschöpfung der gemeinnützigen Stiftungen: ca. 2 Prozent des BIP

- Verachtfachung der Zahl klassischer Stiftungen seit 1940

- Knapp 20 000 in Handelsregistern verzeichnete Stiftungen, davon ca. 8600 Personalvorsorgestiftungen

- Ca. CHF 30 Milliarden ausgewiesenes Stiftungsvermögen⁸

- Ca. CHF 1 Milliarde jährliche Ausschüttungen

- Von natürlichen Personen gegründete Stiftungen: Bund 95 Prozent, Kantone 85 Prozent
- Von juristischen Personen gegründet: 4 Prozent bzw. 8 Prozent
- Von der öffentlichen Hand gegründet: 1 Prozent bzw. 7 Prozent

- Operative Stiftungen: Bund 5 Prozent, Kantone 37 Prozent
- Förderstiftungen: 95 Prozent bzw. 63 Prozent

Abb. 7

7 Voll- und Teilzeit. Zahlen: Bundesamt für Statistik 2003

8 Bei vielen Stiftungen liegt das in den Bilanzen ausgewiesene Vermögen weit unter dem realen Vermögen

Internationales Forschungsprojekt «Visions and Roles»

Aufbauend auf dem Vorprojekt «Foundations in Europe»⁹ beteiligten sich 23 Länder unter der Leitung des Centre for Civil Society der London School of Economics (LSE) an der Studie «Visions and Roles of Foundations in Europe». Vertreten ist die gesamte Europäische Union ohne Luxemburg, dafür mit den im Jahr 2004 dazukommenden neuen Mitgliedstaaten Tschechien, Polen, Estland und Ungarn, des weiteren Norwegen, die Schweiz, Liechtenstein, die USA und Israel.

Projektleitend waren folgende Fragestellungen: Welche spezifischen Funktionen und Rollen erfüllen Stiftungen? Sind Stiftungen in den Kontext einer gemeinsamen Vision bzw. Strategie eingebettet? Welche länderspezifischen Unterschiede sind auszumachen?

Als gemeinsame internationale Basis wurde zunächst das Institut «Stiftung» definiert: Eine Stiftung verfügt über ein finanzielles oder anderes Vermögen mit folgenden Eigenschaften:

- Organisation mit Ursprungsvermögen, die keine Mitgliedschaft kennt
- Eigenständige Rechtsperson; Selbstbestimmende Rechtsperson
- Non-distribution-constraint (siehe Eigenschaften von NPOs)
- Sachziel als öffentlicher Zweck.

Die Schweiz im internationalen Vergleich

Der Stiftungssektor in der Schweiz ist überdurchschnittlich gross – nur gerade für Schweden, Italien und Liechtenstein sind ähnliche Zahlenverhältnisse festzustellen – und zeigt eine aktive Beteiligung am gesellschaftlichen Zusammenleben. Pro Einwohner beträgt das Stiftungsvermögen in der Schweiz über CHF 1500, etwa dreimal mehr als in Deutschland. Es kann ein mittleres Wachstum von 20 bis 30 Prozent pro Dekade angenommen werden. Auch Italien hat ein fulminantes Wachstum vorzuweisen. Dort allerdings zeigt sich in diesem Wachstum nicht etwa eine Konjunktur in der Errichtung klassischer Vergabestiftungen, sondern dass ehemals staatliche Banken privatisiert und zu Stiftungen umgewandelt werden.

⁹ Siehe ANHEIER, Literaturangaben am Schluss dieses Beitrags

Alle Länder haben für den Stiftungssektor Management-Probleme erkannt. Allerdings wollen viele Stiftungsverantwortliche – auch in der Schweiz – kaum Auskunft zum Thema geben. Manche Stiftungen wollen auch keine Informationen publizieren, sondern privat bleiben und den aktuellen, wenn auch in der Eigenwahrnehmung als problematisch erkannten Zustand wahren. Die teilweise Management-Ferne ist kein typisch schweizerisches Phänomen.

Funktionen von Stiftungen in der Zivilgesellschaft

Über 50 Prozent der Stiftungen sind mit den Funktionen «Ergänzung», «Innovation», «sozialer und politischer Wandel» sowie «Bewahrung von Tradition und Kultur» einverstanden. Weniger zutreffende Funktionen sind «Substitution», «Umverteilung» und «Förderung des Pluralismus». Im Folgenden sollen diese Funktionen erläutert werden.

■ *Ergänzung*

Die wichtigste Funktion ist die Ergänzung von staatlichen Leistungen. In allen Bereichen, in Bildung, Kultur, sozialer Wohlfahrt und Gesundheit bieten Stiftungen komplementäre Dienstleistungen zu staatlichen Angeboten. Dagegen lehnen die meisten Stiftungen eine Substitution staatlicher Leistungen ab. Privates Engagement soll dem Staat keine Berechtigung geben, sich selbst nicht mehr aktiv zu verhalten. Für Universitäten ist die Finanzierung von Lehrstühlen und Projekten mit Hilfe von Stiftungen in den letzten Jahren immer interessanter geworden, da die öffentlichen Mittel stagnieren oder gekürzt werden und die Finanzierung aus der Privatwirtschaft selten rein altruistisch begründet ist. Der Bereich Gesundheit bzw. Medizinalforschung scheint für Stiftungen in der Schweiz besonders attraktiv zu sein, er ist durch Stiftungszuwendungen äusserst gut dotiert. So ermöglicht zum Beispiel die Stiftung Mercator Schweiz seit neuestem eine «Professur für präventive Kardiologie und Herzschwäche» an der Universität Zürich.

■ *Innovation*

Obwohl diese Funktion noch zu wenig wahrgenommen wird, können Stiftungen es sich leisten, innovativ zu sein und neue Ideen zu fördern. Sie können und wollen gewisse Experimente und Risiken eingehen. Die Risikokompetenz sollte Stiftungen dazu veranlassen, langfristige Projekte zu fördern, auch wenn sich deren Ausgang nicht von Beginn weg abschätzen

lässt. Die Gebert Rüt Stiftung setzt sich beispielsweise für die Förderung des Wissenstransfers aus der Wissenschaft in die Praxis ein.

■ *Sozialer und politischer Wandel*

Den sozialen und politischen Wandel in der Gesellschaft haben Stiftungen in den vergangenen Jahren mehr begleitet als gestaltet. Es ist jedoch ein Umdenken zu erkennen, und Stiftungen beteiligen sich verstärkt an der öffentlichen Diskussion oder lancieren selbst gesellschaftliche Themen. Als Beispiel hierfür kann Pro Senectute genannt werden: Zusätzlich zu ihrer ursprünglichen Funktion, Dienstleistungen für ältere Menschen anzubieten, setzt sie sich in neuerer Zeit auch für eine zeitgemässe Alterspolitik ein. Die Age Stiftung etwa ist im selben Bereich aktiv. Avenir Suisse hingegen betreibt ein zukunftsorientiertes Lobbying im Sinne gesellschaftlicher Entwicklungen. So führte etwa die Studie «Der Alleingang – Die Schweiz 10 Jahre nach EWR-Nein» zu einer angeregten Diskussion in den Medien.

■ *Bewahrung von Tradition und Kultur*

Diese Funktion ist vor allem bei regionalen und lokalen Stiftungen sehr beliebt und verbreitet. Die Fondation Bellelay wurde beispielsweise zur Förderung des ländlichen Raumes im Jura, der traditionellen Pferdezucht und des Tourismus gegründet. Die Sophie und Karl Binding Stiftung fördert zusammen mit «Transhelvetia»¹⁰ die Sprachenvielfalt und das schweizerische Theater.

Wirkungscluster von Stiftungen

Im Rahmen der internationalen Studie wurde der Versuch unternommen, den Stiftungssektor in Wirkungscluster aufzuschlüsseln. Vier Wirkungscluster konnten unterschieden werden und so die Grundlage zu einer ersten internationalen Klassifizierung von Stiftungen bilden.

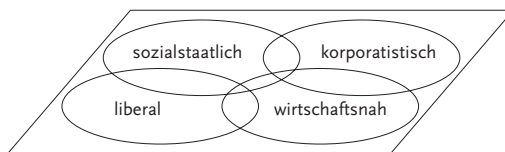


Abb. 8
Wirkungs-
cluster
des Stiftungs-
sektors

10 Projekt des Théâtre Vidy Lausanne zum Theateraustausch zwischen den Sprachregionen, www.transhelvetia.ch

■ *Der sozialstaatliche Cluster*

Im Rahmen der Förderung des Sozialstaates leisten Stiftungen des sozialstaatlichen Clusters einen meist komplementären Beitrag zu staatlichen Leistungen. Dies ist insbesondere im schweizerischen Sozial- und Gesundheitswesen der Fall. Auch Vergabestiftungen, die von einer karitativen Gemeinwohl-Orientierung gekennzeichnet sind, engagieren sich in diesen Bereichen, indem sie sich stark nach den sozialstaatlichen Tätigkeiten des Staates richten. Als Beispiel sei die Helmut-Horten-Stiftung erwähnt, welche den öffentlichen Gesundheitssektor im Tessin ergänzt.

■ *Der korporatistische Cluster*

Stiftungen des korporatistischen Clusters sind eng in das staatliche System eingebunden, was sich strukturell oft als Mix zwischen Verbänden und der Verwaltung äussert. Der Einfluss der Verwaltung auf die Stiftungen wird etwa mittels staatlicher Definitionsmacht und New Public Management geltend gemacht. Entsprechende Stiftungen tragen zur Ergänzung oder Substitution staatlicher Leistungen bei, zum sozialen und politischen Wandel sowie zur Bewahrung von Tradition und Kultur. Eine öffentlich-rechtliche Stiftung wie Pro Helvetia ist hier als Beispiel zu nennen.

■ *Der liberale Cluster*

Dieser Wirkungscluster ist in der Schweiz am beliebtesten, weshalb sich wohl die meisten Schweizer Stiftungen hierzu zählen. Hier sind die unabhängigen Stiftungen mit eigenen Zielsetzungen tätig, die sich nicht mit staatlichen Programmen decken. Diese Freiheit wird von den entsprechenden Stiftungen gross geschrieben, die Unabhängigkeit von der öffentlichen Hand betont. Die Output-Orientierung beherrscht ihr Handeln. Dies bedeutet, dass konkrete Auswirkungen des Engagements für die Gesellschaft vor einer breiten Gemeinwohl-Orientierung klaren Vorrang haben. Die Jacobs-Foundation beispielsweise setzt sich in ihrem Projekt «movingAlps» für gezielte Jugendförderung ein.

■ *Der wirtschaftsnahe Cluster*

In diesem Cluster sind Unternehmensstiftungen zu erwähnen wie die UBS Kulturstiftung, die Ernst Göhner Stiftung oder die Accentus Stiftung der Credit Suisse Group. Die Verbindungen zum Stifter-Unternehmen können operativer und strategischer Natur sein, sind aber auf jeden Fall sehr eng und lassen sich mit den Kernkompetenzen des Unternehmens in Einklang bringen. Das Stiftungsengagement findet nicht nur in wirtschaftsnahen

Bereichen statt. Allerdings geniessen Bildung, Forschung und Kultur eher Vorrang vor sozialen Anliegen.

Aktuelle Entwicklungen im Stiftungsmanagement

Die internationale Studie zeigt, dass für die Entwicklung eines zeitgemässen Stiftungsmanagements ein erheblicher Bedarf besteht – nicht zuletzt auch in der Schweiz. Ohne weiteres könnten bereits existierende Management-Theorien, wie etwa das Freiburger Modell für Non-Profit-Organisationen, mit wenigen Anpassungen auf Stiftungen angewendet werden.

Der Ausbau von Transparenz ist im Zusammenhang der Anwendung von Corporate Governance auf den Stiftungssektor eine vordringliche Aufgabe. So muss etwa intern das Problem der Wissensdivergenz zwischen ehrenamtlichem Stiftungsrat und professionellem Management angegangen werden. Nach aussen muss insgesamt die Glaubwürdigkeit von Stiftungen gestärkt werden. Eine mögliche Lösung für mehr Transparenz bietet das vom Verbandsmanagement Institut (VMI) und der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS) entwickelte NPO-Label für Management-Excellence, mit dem man sich als Verein, Stiftung oder Genossenschaft bereits heute zertifizieren lassen kann. Dahinter stecken 25 Jahre Erfahrung im Non-Profit-Management und 30 Jahre Forschung in der Zertifizierung. So erhielt nach der Caritas kürzlich auch Pro-Senectute Basel-Stadt das NPO-Label für Management-Excellence.

Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Stiftungen sollte vermehrt angestrebt werden. Die Stiftungslandschaft Schweiz tritt nach aussen gar nicht oder mit vielen Stimmen auf, und sie organisiert sich in Klein- und Kleinsteinheiten – dieses Bild widerspiegelt die Heterogenität des Stiftungssektors. Die Chancen und Möglichkeiten von Kooperationen werden von den Stiftungen noch zu wenig genutzt. So gehen oft identische Gesuche bei mehreren Stiftungen gleichzeitig ein – und lösen aufwändige Parallelprozesse aus. Auch Kooperationen mit dem Staat können im Rahmen von Public Private Partnerships angestrebt werden oder, mittels Leistungsverträgen, von operativen Stiftungen wahrgenommen werden.

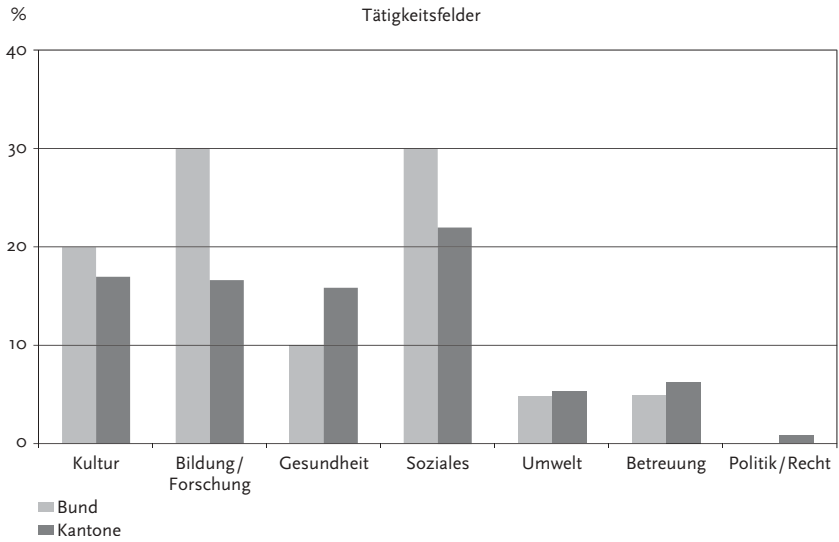


Abb.9 Tätigkeitsfelder von Stiftungen in der Schweiz – Bund und Kantone¹¹

¹¹ Kategorisierung gemäss *International Classification of Nonprofit Organisations (ICNPO)*. Diese wurde in einem internationalen Kooperationsprojekt von europäischen (Center for Civil Society, London School of Economics) und amerikanischen Universitäten (John Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore) erarbeitet.

Literatur

- ANHEIER, H. K.: *Foundations in Europe: a Comparative Perspective*. In: SCHLÜTER, A./THEN, V./WALKENHORST, P. (Hrsg.): *Foundations in Europe – Society Management and Law*, London: The Directory of Social Change, 2001, S. 35–81.
- PORTER, M. E./KRAMER, M. R.: *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*. In: Harvard Business Review, Nov.–Dez. 1999, S. 121–130.
- PURTSCHERT, R./SCHNURBEIN, G. v./BECCARELLI, C.: *Visions and Roles of Foundations in Europe – Länderstudie Schweiz*, VMI. 2003 Freiburg i. Ue. – Die Gesamtergebnisse des internationalen Forschungsprojekts «Visions and Roles of Foundations in Europe» der London School of Economics, Centre for Civil Society, werden im Verlaufe des Jahres 2004 publiziert.
- RIEMER, H. M./SCHILTKNECHT, R. (Hrsg.): *Aktuelle Fragen zum Stiftungsrecht, unter Einbezug der geplanten Gesetzesrevision (Parlamentarische Initiative Schiesser)*. Stämpfli Bern 2002.
- SALAMON, L. M./ANHEIER, H. K.: *Defining the Nonprofit Sector – A Cross-National Analysis*, Manchester. Manchester University Press 1997.
- SCHNYDER, S.: *Statistische Erfassung von Organisationen ohne Erwerbscharakter (Non-Profit-Organisationen, NPO)*. In: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 130, 3, 1994, S. 391–401.
- SCHNURBEIN, G. v.: *Zwischen stärkerer Liberalisierung und philanthropischem Stiftungsgedanken: die Diskussion zur Revision des schweizerischen Stiftungsrechts*. In: Maecenata Aktuell, April 2003, S. 9–16.
- SCHWARZ, P./PURTSCHERT, R./GIROUD, Ch./SCHAUER, R.: *Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen*. 4., weitgehend aktualisierte und erweiterte Auflage. Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien 2002.

Attraktiveres Schweizer Stiftungsrecht in Sicht?

Heinrich Koller

Direktor Bundesamt für Justiz



Revision des Stiftungsrechts

Nach einem stillgelegten Versuch in den frühen 90er Jahren, das schweizerische Stiftungsrecht zu revidieren, steht gegenwärtig ein erneuter Anlauf am Ende eines Legiferierungsprozesses. Die aktuelle Revision geht auf eine parlamentarische Initiative von Ständerat Fritz Schiesser zurück und steht kurz vor dem entscheidenden Durchbruch in den Räten.

Im Dezember 2003 hat sich der Ständerat für eine Liberalisierung und Attraktivitätssteigerung des Stiftungsstandortes Schweiz ausgesprochen. Nun wird der Nationalrat im Sommer 2004 über die Gesetzesvorlage entscheiden, die sich – etwas vereinfacht – wie folgt präsentiert: Für Stiftungen soll ein Revisionsstellenobligatorium eingeführt werden, die Zweckänderung soll erleichtert werden, Zuwendungen an gemeinnützige Stiftungen sollen von der Mehrwertsteuer befreit werden. Zu diskutieren geben werden allenfalls die vom Ständerat vorgeschlagenen steuerlichen Anreize – weniger der Steuerabzug von bisher 10 Prozent des Reineinkommens auf massvolle 20 Prozent, als vielmehr der maximale Steuerabzug von 100 Prozent «in besonderen Fällen». Hier ist mit Widerstand zu rechnen, zumal sich auch der Bundesrat aus verfassungsrechtlichen Überlegungen gegen diesen Vorschlag ausgesprochen hat.

Unter Berücksichtigung der Vernehmlassungsergebnisse und der Empfehlungen des Bundesrates darf jedoch angenommen werden, dass sich die Vorlage insgesamt als konsensfähig erweist. Sollte das revidierte Stiftungsrecht in Kraft treten, so wäre die Schweiz als Standort für Stiftungsgründungen noch attraktiver als bisher schon. Der volkswirtschaftliche Nutzen ist nicht zu unterschätzen.

Das geltende Stiftungsrecht

Das Schweizer Stiftungsrecht,¹² das seit seinem Erlass im Jahr 1911 weitgehend unverändert geblieben ist, verlangt zur Errichtung einer Stiftung die Widmung eines Vermögens für einen besonderen Zweck. Konkret muss der Stifter in der Stiftungsurkunde erklären, eine selbstständige Stiftung errichten zu wollen. Auch muss er das Anfangsvermögen der Stiftung bezeichnen und den Zweck der Stiftung umschreiben. Zudem bedarf die Errichtung einer Stiftung – mit Ausnahme der kirchlichen Stiftungen und der Familienstiftungen – eines Eintrags im Handelsregister. Eine Konzession, eine Genehmigung oder eine Anerkennung durch den Staat ist aber nicht nötig.

Stiftungen sind nicht korporativ organisiert und haben somit – anders als Vereine, Aktiengesellschaften und Genossenschaften – kein oberstes Kontrollorgan. Die klassischen Stiftungen unterstehen daher je nach Wirkungsbereich der Aufsicht einer Gemeinde, eines Kantons oder des Bundes. Diese Aufsicht ist aber nicht im Interesse des Staats, sondern im Interesse des Stifters vorgeschrieben, denn sie will gewährleisten, dass der Wille des Stifters vor allem auch nach seinem Tod eingehalten wird.

Dieser knappe Überblick zeigt, wie liberal das geltende Stiftungsrecht gemäss Zivilgesetzbuch (ZGB) ist. Es gehört weltweit wohl zu den liberalsten Regelungen. Wenn man zudem berücksichtigt, dass für die gemeinnützigen Stiftungen in der Regel Steuerbefreiungen vorgesehen sind, versteht man gut, dass die Schweiz als «Stiftungsparadies» bezeichnet wird.

Kritiken am geltenden Stiftungsrecht

Die liberale, das heisst grosszügige Ausgestaltung unseres Stiftungsrechts hat sicher massgeblich zum Erfolg der Stiftung als Institut in der Schweiz beigetragen, wurde aber mit der Zeit auch Gegenstand von Kritiken. So wurde immer wieder eine restriktivere Ausgestaltung des Stiftungsrechts verlangt. Die bestehenden Lücken im Gesetz sollten geschlossen werden, um mögliche Missbräuche und negative Entwicklungen im Stiftungswesen wirksamer zu bekämpfen.

¹² Art. 80–89^{bis} des Zivilgesetzbuchs (ZGB)

Diesem Anliegen entsprach der Vorentwurf zu einer Revision des Stiftungsrechts, der von Prof. Hans Michael Riemer im Auftrag des Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartements (EJPD) verfasst und 1993 in eine Vernehmlassung geschickt wurde. Drei Kernpunkte kennzeichneten den Revisionsentwurf: Das Verbot neuer Stiftungen mit überwiegend wirtschaftlichem Zweck, die Einführung eines Revisionsstellen-Obligatoriums für Stiftungen sowie schliesslich die Verbesserung des Gläubigerschutzes. Im Rahmen des Vernehmlassungsverfahrens wurde der Vorentwurf von der Mehrheit der Kantone positiv aufgenommen, von den interessierten Kreisen aber grösstenteils vehement kritisiert. Stein des Anstosses war das Verbot der Neuerrichtung von Stiftungen mit überwiegend wirtschaftlichem Zweck.

Aufgrund der unklaren Ergebnisse des Vernehmlassungsverfahrens war nicht auszumachen, in welche Richtung sich die geplante Revision hätte bewegen müssen, um im Parlament überhaupt eine Erfolgschance zu haben. Dies und die Tatsache, dass andere Gesetzgebungsprojekte, namentlich im Bereich des Gesellschaftsrechts, als politisch dringlicher einzustufen waren, mag erklären, warum die Revision des Stiftungsrechts in den 90er Jahren als Thema verschwand. Obwohl damit die Revisionsarbeiten innerhalb der Verwaltung in den Hintergrund traten, bedeutete dies nicht, dass das Problem Stiftungsrecht nicht mehr existierte bzw. niemanden mehr beschäftigte.

So wurde im Jahr 2000 infolge der Geschehnisse bei der Schweizer Paraplegiker Stiftung dem Bundesrat mit einer Interpellation die Frage gestellt,¹³ ob die Eidgenössische Stiftungsaufsicht überhaupt in der Lage sei, ihrer Aufgabe als Aufsichtsorgan nachzukommen, und ob denn nicht bei Stiftungen mittels Ausgliederung der Finanzbeschaffung in einen Verein die Aufsicht unterlaufen werde. Der Bundesrat vertrat in seiner Antwort die Auffassung, dass die Eidgenössische Behörde ihrer Aufsichtsfunktion im fraglichen Fall nachkommen konnte, schätzte aber tatsächlich die personellen Verflechtungen zwischen Stiftung und Verein als nicht ganz unproblematisch ein.

Nicht alle Kritiken und Vorschläge in Bezug auf das Stiftungsrecht waren aber geprägt von Misstrauen gegenüber der geltenden Regelung und ihrer Wirksamkeit. Ende der 90er Jahre wurde nämlich eine Revision des Stiftungsrechts mit grundlegend anderer Zielrichtung propagiert.¹⁴ Danach bestand vor

¹³ Nationalrätin Lili Nabholz (Kanton Zürich), Interpellation vom 23. Juni 2000

¹⁴ Vgl. Artikel *Reformbedürftiges Stiftungsrecht*, VONTOBEL, OECHSLIN UND REETZ, Neue Zürcher Zeitung vom 16. Februar 1999 im Anhang

allem im Bereich des Steuerrechts ein Handlungsbedarf. Verlangt wurde eine neue Definition der Kriterien für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit einer Stiftung und der daraus resultierenden Steuerbefreiung, dies bei möglichst weitgehender Harmonisierung der bundesrechtlichen und der kantonalrechtlichen Voraussetzungen für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit. Um die gemeinnützigen Stiftungen zu fördern und zusätzliche Mittel für ihre Aufgaben zu erhalten, sollten ferner Zuwendungen im grösseren Umfang als heute zum Steuerabzug zugelassen werden. Weiter wurde angeregt, dem Stifter die Möglichkeit einzuräumen, in der Stiftungsurkunde eine zukünftige Änderung des Stiftungszwecks vorzubehalten und sogar die Rückübertragung des Stiftungsvermögens an den Stifter zuzulassen.

Parlamentarische Initiative Schiesser

Im Dezember 2000 reichte Ständerat Fritz Schiesser (Kanton Glarus) eine Parlamentarische Initiative in der Form eines ausgearbeiteten Entwurfs ein. Die Initiative trug beiden Arten von Kritiken an der bestehenden Gesetzgebung Rechnung. So sah sie zum einen die Pflicht der Stiftungen vor, eine Revisionsstelle zu bezeichnen, zum anderen einen Zweckänderungsvorbehalt und ein Rückübertragungsrecht des Stifters sowie eine Erhöhung der steuerrechtlichen Abzugsmöglichkeiten.

Alle vorgeschlagenen Massnahmen hatten zum Ziel, die Stiftungsfreudigkeit zu fördern. Die Einführung einer Revisionsstelle sollte Missbräuchen vorbeugen, Transparenz schaffen und so das Vertrauen der Spender erhöhen, deren Zuwendungen an eine Stiftung zudem steuerrechtlich grosszügiger behandelt werden sollten. Die steuerlichen Erleichterungen zugunsten des Stifters und die ihm neu gewährte Möglichkeit, zu einem späteren Zeitpunkt den Stiftungszweck zu ändern oder das gestiftete Vermögen zurückzuverlangen, sollten einen Anreiz zur Errichtung neuer Stiftungen geben.

Nachdem der Ständerat im Juni 2001 einstimmig der Initiative Folge gegeben hatte, erarbeitete eine von der Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Ständerats (WAK-S) eingesetzte Subkommission unter Mitwirkung der Bundesverwaltung, namentlich von Vertretern des Bundesamts für Justiz (BJ), der Eidgenössischen Steuerverwaltung und der Abteilung Recht und Stiftungsaufsicht des Departements des Innern einen Vorentwurf. Im Mai 2003 stimmte die Kommission dieser Gesetzesvorlage zu und beschloss, sie vor der Überweisung an den Ständerat den Kantonen zur Vernehmlassung zu unterbreiten.

Vernehmlassungsentwurf und Vernehmlassungsverfahren

Im Sinne der parlamentarischen Initiative sah der Vernehmlassungsentwurf drei wichtige Neuerungen vor, nämlich die Einführung einer obligatorischen Revisionsstelle, die Einführung eines Zweckänderungsvorbehaltes und die Erhöhung der steuerlichen Abzugsfähigkeit. Von der Initiative nicht übernommen wurde hingegen die Idee, dem Stifter ein Rückübernahmerecht zu gewähren, das ihm erlaubt hätte, nach einer gewissen Zeit den eingebrachten Betrag oder Teile davon wieder zurückfordern, sofern er bei der Errichtung der Stiftung einen entsprechenden Vorbehalt angebracht hätte.

Inhaltliche Positionen der parlamentarischen Initiative Schiesser

Nach geltendem Recht

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| ■ Gemeinnützigkeit | ■ Steuerabzug 10 Prozent |
| ■ Unwiderrufbarkeit | |
-

Nach neuem Recht; Stand der gegenwärtigen Legiferierung

- | | |
|--------------------------------|--|
| ■ Gemeinnützigkeit | ■ Erhöhung des Steuerabzugs auf 40 Prozent; teilweise bis auf 100 Prozent (BR; SR) |
| ■ Unwiderrufbarkeit | |
| ■ Revisionsstellenobligatorium | ■ Erhöhung des Steuerabzugs auf 20 Prozent; teilweise bis auf 100 Prozent |
| ■ Allgemeinutzen (WAK-S) | (Modifikation des SR; Stichtentscheid |
| ■ Rückübertragung (WAK-S) | des Ratspräsidenten bei den 100 Prozent) |
| ■ Zweckänderungsvorbehalt | |
-

Abb.10 Die Tabelle zeigt die inhaltlichen Positionen der parlamentarischen Initiative zur Revision des Stiftungsrechts in der Bewertung der am Legiferierungsprozess beteiligten Akteure: WAK/WAK-S (Subkommission und Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Ständerats, 23. Oktober 2003), BR (Stellungnahme des Bundesrates), SR (Ständeratsdebatte vom 18. Februar 2003). Durchgestrichen erscheinen Positionen, die im Verlauf der Legiferierung aufgegeben wurden.

Diese Art «Rückversicherung» des Stifters für den Fall, dass er gegen jede Erwartung durch unglückliche Umstände doch in eine finanzielle Notlage geraten würde, wurde von der Kommission aus verschiedenen Gründen abgelehnt. Bei Einführung einer solchen Rückübertragungsmöglichkeit hätten zusätzliche zivil- und steuerrechtliche Regelungen erlassen werden müssen, um

Missbräuchen – namentlich Steuerhinterziehung und Geldwäscherei – vorzubeugen. Das neue Institut wäre zudem mit einem erheblichen Mehraufwand für alle Beteiligten – Steuerpflichtige, Steuerbehörden, Stiftungen, Stiftungsaufsicht – verbunden gewesen. Schliesslich hätte es unter Umständen den Ruf der Schweizer Stiftungen sogar schädigen können.

In den knapp zwei Monaten, die ihnen zur Stellungnahme eingeräumt wurden, liessen sich alle Kantone mit Ausnahme von Zug vernehmen. Abgesehen vom Kanton Glarus, der allerdings die vorgeschlagenen Rechtsänderungen mehrheitlich begrüsst, wurde die Notwendigkeit einer Revision des Stiftungsrechts des ZGB von allen Teilnehmern unterstützt. Ausdrücklich zugestimmt wurde dem Hauptanliegen der Vorlage, das heisst der Schaffung gesetzlicher Rahmenbedingungen, welche die Errichtung von Stiftungen fördern sollen. Es wurde aber auch davor gewarnt, die Institution der Stiftung wesentlich zu verändern und einen Wildwuchs von Stiftungen zu fördern.

Am 23. Oktober 2003 bereinigte die Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Ständerats ihren Vorentwurf im Licht der Ergebnisse des Vernehmlassungsverfahrens. Sie stimmte dem bereinigten Entwurf mit neun Stimmen gegen eine Stimme zu. Im Folgenden sollen die wichtigsten Neuerungen dieses Entwurfs, der dem Ständerat zur Beratung und dem Bundesrat zur Stellungnahme unterbreitet wurde, kurz erwähnt werden.

Der Entwurf der WAK-S

1. Revisionsstellenobligatorium

Die Regelung der Revisionsstellen im definitiven Entwurf der WAK-S entspricht weitestgehend derjenigen des Vorentwurfs. Dies erstaunt nicht, denn diesbezüglich hatte der Vorentwurf im Vernehmlassungsverfahren bei allen Kantonen eine überzeugte und überzeugende Zustimmung gefunden. Dementsprechend besteht nicht für alle Stiftungen die Pflicht, eine Revisionsstelle zu bezeichnen. Das Gesetz selbst befreit von dieser Pflicht nämlich die Familienstiftungen und die kirchlichen Stiftungen. Es gibt den Aufsichtsbehörden die Möglichkeit, einzelne Stiftungen von dieser Pflicht zu befreien, wenn die Voraussetzungen erfüllt sind, die der Bundesrat in einer Verordnung vorsehen wird. Alle übrigen Stiftungen müssen eine unabhängige Revisionsstelle bezeichnen. Der Bundesrat hat sogar das Recht, die Bedingungen festzulegen, unter denen die Stiftung ausnahmsweise einen besonders befähigten Revisor beiziehen muss.

Eine Revisionsstelle – ob sie aufgrund gesetzlichen Zwangs oder freiwillig bezeichnet wird – erhöht die Transparenz und die Glaubwürdigkeit der Stiftungen und somit auch das Vertrauen von Spendern und Destinatären. Sie schafft zudem die Voraussetzungen für eine zunehmende Professionalisierung und ermöglicht eine effiziente und gleichzeitig verwaltungsökonomische Aufsicht. Dies wird den guten Ruf der schweizerischen Stiftungen verbessern und die Grosszügigkeit des Publikums positiv beeinflussen.

Zu Recht sieht der Entwurf die obligatorische Revisionsstelle nicht nur für Stiftungen mit einem hohen Kapital vor, denn das Vermögen einer Stiftung lässt keinerlei Aussagen über die Komplexität einer Revision zu. Ebenso zu Recht verzichtet der Entwurf auf eine Regelung der Qualifikation der Revisoren. Kleinere Stiftungen und Stiftungen mit sehr einfachen Strukturen sollen nämlich weiterhin die Möglichkeit haben, Personen als Revisoren einzusetzen, die in Sachen Buchhaltung zwar versiert aber ehrenamtlich tätig sind.

Die Regelung des Entwurfs hat somit den nicht unerheblichen Vorteil der Flexibilität und ermöglicht eine Anpassung der Revisionsstelle an die Bedürfnisse der jeweiligen Stiftung. In diesem Zusammenhang soll auf ein hängiges Gesetzgebungsverfahren hingewiesen werden, das sich auch auf die Revisionsstellen der Stiftungen auswirken wird:

Der Bundesrat wird nämlich demnächst dem Parlament eine Botschaft zur Regelung der Revisionspflicht sowie der fachlichen Befähigung, der Unabhängigkeit, der Zulassung und Beaufsichtigung von Revisoren unterbreiten. Die Vorlage wird als dringlich betrachtet, weshalb geplant ist, sie in einem Sonderverfahren parallel in beiden Räten beraten zu lassen. Für die Gesellschaften sieht diese Vorlage eine unterschiedliche Revisionspflicht vor:

Für grosse Gesellschaften ist eine umfassende Revision durch Fachpersonen mit erhöhten Qualifikationen vorgeschrieben – was in etwa den heutigen besonders befähigten Revisoren entspricht. Als gross gelten die AG, bei denen in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren zwei von folgenden drei Grössen überschritten werden: Bilanzsumme CHF 6 Millionen, Umsatz CHF 12 Millionen, 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt. Für die übrigen Aktiengesellschaften genügt eine summarische Revision (Review) durch Fachpersonen mit herabgesetzten Qualifikationen – was in etwa den heutigen Revisoren entspricht.

Für die Stiftungen übernimmt diese Vorlage im Wesentlichen die oben geschilderte Regelung aus dem Entwurf der WAK-S. Ein Verweis auf das Aktienrecht bewirkt, dass auch bei den Stiftungen eine Zweiteilung nach der Grösse erfolgt. Das bedeutet, dass die Aufsichtsbehörde aufgrund der bundesrätlichen Verordnung entscheidet, ob die Stiftung einer Revisionspflicht untersteht. Wird dies bejaht, so ergibt sich das Wie der Revision aus den genannten Grössenkriterien. Damit wird Zweierlei erreicht: Zum einen wird den Aufsichtsbehörden die Möglichkeit gegeben, über die Notwendigkeit einer Revision zu entscheiden. Zum anderen wird wie bei allen Rechtsformen für kleine und mittelgrosse Stiftungen eine einfachere und somit kostengünstigere Form der Revision zur Verfügung gestellt.

2. Zweckänderungsvorbehalt

Das geltende Recht lässt eine Änderung des Stiftungszwecks nur unter sehr restriktiven Voraussetzungen zu, nämlich dann, wenn der ursprüngliche Zweck durch den Zeitlauf eine ganz andere Bedeutung oder Wirkung erhalten hat und die Stiftung daher dem Willen des Stifters offenbar entfremdet worden ist.

Zur Aufweichung dieses engen Prinzips werden in der Praxis die Zweckbestimmungen recht weitmaschig formuliert. Zudem wird durch die so genannten unwesentlichen Urkundenänderungen eine Einschränkung oder Erweiterung des gegebenen Zwecks ermöglicht. Eine gewisse Flexibilisierung scheint dennoch angebracht, weil sich die Interessen des Stifters im Lauf der Jahre ändern können und weil es durchaus denkbar ist, dass er mit dem einst gestifteten Vermögen neue und für ihn dringendere gesellschaftliche Bedürfnisse unterstützen möchte.

Um diesem Anliegen Rechnung zu tragen, räumte der Vorentwurf dem Stifter das unvererbliche und unübertragbare Recht ein, den Zweck «seiner» Stiftung zu ändern. Voraussetzung dafür war, dass er sich dieses Recht in der Stiftungsurkunde vorbehält und dass er es frühestens zehn Jahre nach der Errichtung der Stiftung oder nach der letzten Zweckänderung ausübt. Diese letzte Voraussetzung will die Stetigkeit der Stiftung sowie die Interessen von Spendern und Destinatären wahren, die sich auf eine gewisse Kontinuität verlassen möchten.

Im Vernehmlassungsverfahren gingen die Meinungen der Kantone in Bezug auf diese Neuerung des Vorentwurfs stark auseinander. Sechs Kantone¹⁵

¹⁵ AI, BE, GR, LU, NW, OW

befürworteten sie ausdrücklich, weil dadurch die Attraktivität der Stiftung gesteigert und die Stiftungsfreudigkeit erhöht würde, ohne den Schutz der Destinatäre zu schwächen. Dreizehn Kantone¹⁶ lehnten den Vorschlag namentlich als unnötig und kontraproduktiv ab. Der Zweckänderungsvorbehalt stelle zudem einen schweren Eingriff in den Grundsatz der Dauerhaftigkeit der Stiftung dar und berge die Gefahr in sich, zur unerwünschten Vermögensrückübertragung missbraucht zu werden. Schliesslich sei er auch aus steuerrechtlichen Überlegungen problematisch. Die anderen Kantone standen dem Vorschlag skeptisch gegenüber, und viele – darunter auch Befürworter des Vorschlags – fragten sich, was mit den Geldern geschehen solle, die der Stiftung vor der Zweckänderung gespendet wurden und eigentlich dem ursprünglichen Zweck verhaftet seien.

Die WAK-S nahm diese Kritiken und Bedenken ernst. So führte sie für die Änderung des Zwecks von Stiftungen, die einen öffentlichen oder gemeinnützigen Zweck im Sinn des Bundessteuerrechts verfolgen,¹⁷ eine zusätzliche Voraussetzung ein: Bei diesen Stiftungen genügt es nicht, dass der Zweckänderungsvorbehalt in der Stiftungsurkunde vorgesehen ist und dass der Zweck mindestens zehn Jahre nach der Errichtung der Stiftung geändert wird. Vielmehr muss hier auch der geänderte Zweck nach Bundessteuerrecht ein öffentlicher oder ein gemeinnütziger sein.

Es ist klar, dass das Institut des Zweckänderungsvorbehalts durch diese Einschränkung an Attraktivität verliert. Auf der andern Seite wird aber den Spendern die Garantie gegeben, dass ihre Zuwendungen an eine Stiftung, sollte deren Zweck später geändert werden, weiterhin für öffentliche oder gemeinnützige Aufgaben verwendet werden. Zudem wird erreicht, dass für Stiftung, Stifter und Spender auch nach der Zweckänderung dieselben steuerrechtlichen Rahmenbedingungen gelten. Schliesslich – und viel wichtiger noch – wird so verhindert, dass eine steuerprivilegierte Stiftung nach zehn Jahren beispielsweise in eine Familienstiftung umgewandelt und ihr Vermögen dann unter den Familienangehörigen verteilt wird.

¹⁶ AG, BS, FR, GE, JU, NE, SH, SO, TG, TI, VD, VS, ZH

¹⁷ Vgl. Art. 56 Bst. g DBG: Bundessteuerrecht gemäss Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer

3. Steuerrechtliche Anreize

Steuerrechtliche Massnahmen dürften wohl am meisten zur Steigerung der Stiftungsfreudigkeit beitragen. Besonders gerechtfertigt ist eine Erhöhung der Abzugsfähigkeit von Zuwendungen an Stiftungen, die gemeinnützige Aufgaben erfüllen. Dementsprechend sah der Vorentwurf vor, dass freiwillige Zuwendungen an öffentliche oder gemeinnützige Stiftungen bei der direkten Bundessteuer nicht wie heute bis maximal 10 Prozent, sondern neu bis maximal 40 Prozent des Reineinkommens – bei juristischen Personen des Reingewinns – abgezogen werden können. Unter drei kumulativen Bedingungen war dieser Abzug sogar bis zu 100 Prozent des Reineinkommens bzw. des Reingewinns zulässig:

Zum ersten sollte an der Verfolgung des Stiftungszwecks ein wichtiges öffentliches Interesse bestehen. Diese Voraussetzung dürfte bei Zuwendungen an Bund, Kantone oder Gemeinden und deren Anstalten stets als erfüllt betrachtet werden, nicht aber bei einem bloss lokal begrenzten Interesse. Zum zweiten sollte die Finanzierung der Stiftung nachhaltig gesichert sein. Dadurch soll verhindert werden, dass die Zuwendung später hohe Folgekosten für die öffentliche Hand auslöst. Zum dritten sollte insofern eine Opfersymmetrie bestehen, als Kanton und Gemeinde bei ihren direkten Steuern einen prozentual mindestens gleich hohen Abzug gewähren.

Auch in Bezug auf die geschilderten Änderungen des Bundesgesetzes über die direkte Bundessteuer gingen die Meinungen der Kantone auseinander. Die allgemeine Vervierfachung des Abzugs gemeinnütziger Zuwendungen – das heisst von 10 Prozent auf 40 Prozent des Reineinkommens oder Reingewinns – wurde von 20 Kantonen abgelehnt,¹⁸ weil sie die Grundsätze der Allgemeinheit der Besteuerung und der Besteuerung nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zumindest teilweise in Frage stelle. Weiter wurde auf die damit verbundenen, übermässigen Steuerausfälle sowie auf die Missbrauchsmöglichkeiten hingewiesen, die einen grösseren Kontrollaufwand bewirkt hätten.

Nur drei Kantone begrüsst die Erhöhung der Abzugsfähigkeit auf 40 Prozent, hätten allerdings einen Abzug von 20 Prozent vorgezogen.¹⁹ Diese Lösung – Erhöhung der Abzugsmöglichkeit auf 20 Prozent – wurde von 15 Kantonen als angemessen erachtet.²⁰ Nahezu alle Kantone – mit Ausnahme von Basel-Stadt, Basel-Landschaft und Schwyz – sprachen sich gegen den Vorschlag

18 AG, AI, AR, BE, BS, FR, GE, GR, JU, LU, NE, NW, OW, SG, SH, SO, TG, UR, VS, ZH

19 BL, SZ, TI

20 AG, AR, FR, GE, GL, NE, NW, OW, SG, SH, SO, TG, UR, VS, ZH

aus, in bestimmten Ausnahmefällen einen Abzug von maximal 100 Prozent der Zuwendungen an gemeinnützige Stiftungen zuzulassen. Zur Ablehnung wurden dieselben Argumente ins Feld geführt, mit denen die Vervierfachung des Abzugs im «Normalfall» bekämpft wurde. Zudem wurde ausgeführt, bei einem Abzug von 100 Prozent könne der Private selber bestimmen, welche öffentlichen und gemeinnützigen Zwecke zu erfüllen seien und welche nicht.

Die WAK-S betrachtete diese Kritiken als unbegründet. So lässt ihr definitiver Entwurf Abzüge von 40 Prozent und unter besonderen Bedingungen von 100 Prozent zu. Die einzige Änderung gegenüber dem Vorentwurf besteht darin, dass für den Abzug bis zu 100 Prozent neu verlangt wird, dass an der Verfolgung des Stiftungszwecks ein besonders wichtiges – und nicht mehr bloss ein wichtiges – öffentliches Interesse besteht.

Ob der Ständerat ein Ohr für die ablehnenden Stimmen der Kantone haben wird, bleibt abzuwarten. Sicher ist, dass er sich mit deren Anliegen auseinandersetzen muss. Eine Kommissionsminderheit beantragt, diesbezüglich am geltenden Recht festzuhalten und die Grenze der maximalen Abzugsberechtigung freiwilliger Leistungen an steuerbefreite juristische Personen bei 10 Prozent des Reineinkommens oder Reingewinns zu belassen. Sie hält dafür, dass die Lösung der Mehrheit das Prinzip der Besteuerung nach Massgabe der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit beeinträchtigt. Ein stiftender Steuerzahler mit hohem Einkommen könnte nämlich gleichviel Steuern bezahlen müssen wie eine nicht stiftende Person mit bedeutend geringerem Einkommen. Zudem werde ein stiftender Steuerzahler in die Lage versetzt, zu entscheiden, dass bestimmte Mittel für von ihm ausgewählte öffentliche Aufgaben eingesetzt werden, was die Finanzhoheit der Bundesversammlung einschränke. Schliesslich verursachten diese unnötig grosszügigen Abzugsmöglichkeiten Steuerausfälle, die im Widerspruch zur massiven Verschlechterung der Haushaltslage stünden.

Der Vollständigkeit halber sei noch erwähnt, dass der Entwurf der WAK-S zwei weitere Vorschläge des Vorentwurfs übernommen hat: Nach geltendem Recht können nur Zuwendungen in Form von Geldleistungen steuerlich zum Abzug gebracht werden. Neu werden auch «übrige Vermögenswerte» zum Abzug zugelassen. Damit wird es insbesondere möglich, dass Sachwerte wie zum Beispiel Liegenschaften gewidmet und zum Abzug gebracht werden. Weiter sollen neu auch freiwillige Leistungen an Bund, Kantone, Gemeinden und deren Anstalten zum Abzug berechtigen. Dadurch sollen beispielsweise auch Universitäten vermehrt von freiwilligen Zuwendungen profitieren können, denn Spenden für Forschung und Bildung sind für den Staat von grossem Interesse und können ihn erheblich entlasten.

Die Stellungnahme des Bundesrats

Der Bundesrat hat am 5. Dezember 2003 seine Stellungnahme zu Bericht und Entwurf der WAK-S verabschiedet. Es ist davon auszugehen, dass er den vorgeschlagenen Revisionen grundsätzlich zustimmt. Sie sind nämlich geeignet, die Rahmenbedingungen für Stiftungen, die in der Schweiz bereits günstig sind, noch weiter zu verbessern. Ein modernes Stiftungs- und Steuerrecht wird dazu beitragen, dass vermögende Leute erhebliche Mittel zur Erfüllung von Aufgaben in Erziehung, Bildung, Forschung, Wissenschaft, Kultur usw. zur Verfügung stellen, was zu einer Entlastung des Staats bei der Erfüllung seiner Aufgaben führen kann.

In diesem Zusammenhang hervorzuheben ist die neu vorgesehene Möglichkeit des Stifters, den Stiftungszweck zu ändern. Ebenso begrüssenswert ist die Einführung einer obligatorischen Revisionsstelle. Dadurch werden Transparenz und Vertrauen erhöht, was die Spendenfreudigkeit an Stiftungen erhöhen und die Erreichung des Stiftungszwecks erleichtern sollte.

Grundsätzliche Zustimmung zur Vorlage bedeutet allerdings nicht, dass der Bundesrat alle Vorschläge der WAK-S unterstützen wird. So ist anzunehmen, dass er einige steuerrechtliche Anliegen bekämpfen wird, zum Beispiel die vorgeschlagene Vervierfachung der Abzugsfähigkeit freiwilliger Zuwendungen an öffentliche oder gemeinnützige Stiftungen bei der direkten Bundessteuer. Der Bundesrat wird Abzügen von bis maximal 40 Prozent des Reineinkommens bzw. des Reingewinns statt – wie heute – von 10 Prozent kaum zustimmen können. Durchaus vorstellbar ist indessen, dass er sich mit einer weniger weit gehenden Lösung, nämlich von 20 Prozent, einverstanden erklärt, weil eine grosse Mehrheit der Kantone diesbezüglich eine entsprechende Bereitschaft signalisiert hat.

Entschieden und hier ohne Kompromiss wird sich der Bundesrat gegen den weiteren Vorschlag der WAK-S äussern, unter besonderen Bedingungen Abzüge bis 100 Prozent des Reineinkommens oder des Reingewinns zu gestatten – dies im Einklang mit der ablehnenden Haltung praktisch aller Kantone. Für diese Ablehnung sprechen nicht nur opportunistische und konjunkturbedingte Gründe, das heisst die massive Verschlechterung der Haushaltslage des Bundes, sondern auch verfassungsrechtliche Überlegungen.

Im System der allgemeinen Reineinkommensbesteuerung bedeutet nämlich das Leistungsfähigkeitsprinzip,²¹ dass der Gesetzgeber alle Personen, die

21 Art. 127 Abs. 2 BV: Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 29. Mai 1874; Neue BV seit 1. Januar 2000

tatsächlich Einkommen erzielen, nach ihrer Leistungsfähigkeit zur Steuer heranziehen muss. Wer aber Zuwendungen macht, schmälert damit nicht seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Vielmehr ist die Zuwendung geradezu Ausdruck der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Person. Will man den verfassungsrechtlich massgebenden Besteuerungsgrundsätzen Beachtung schenken, so fällt ins Gewicht, ob Zuwendungen in mehr oder weniger engen Grenzen oder in der von der WAK-S vorgeschlagenen Höhe zum Abzug zugelassen werden. Hinzu kommt, dass durch solche Abzüge natürliche Personen mit hohen Marginalsteuersätzen ungleich stärker begünstigt werden als Steuerzahlende mit tieferen Einkommen.

Ferner ist daran zu erinnern, dass Abzüge von dieser Tragweite letztlich auch die Finanzhoheit der Bundesversammlung einschränken. Denn dadurch wird im Grunde haushaltspolitische Kompetenz auf die Steuerzahlenden delegiert, indem diese darüber entscheiden können, wieweit bestimmte Mittel für bestimmte Aufgaben eingesetzt werden.

Am Prinzip des «Fair Deal» ist festzuhalten

Es ist unbestritten, dass heute in der Schweiz schon zahlreiche Stiftungen bestehen und stets neue hinzukommen.²² Es ist dennoch davon auszugehen, dass ein grosses Potential für die Errichtung von Stiftungen mit gemeinnützigem Zweck brach liegt. Ein freiheitliches und freiheitlich gelebtes, aber transparentes Stiftungsrecht, das mit fiskalischen Anreizen gepaart wird, fördert die Stiftungsfreudigkeit am Besten. Vergleiche mit Ländern wie den USA, Österreich oder Frankreich zeigen, dass die flexible oder eben wie im Fall Frankreichs die nicht flexible Ausgestaltung des Stiftungsrechts grossen Einfluss auf Zahl und Bedeutung von Stiftungen hat.

22 In der Schweiz sind bis heute gut 8000 klassische, der Gemeinnützigkeit verpflichtete Stiftungen errichtet worden. Seit Jahrzehnten führt die Eidgenössische Stiftungsaufsicht ein Eidgenössisches Stiftungsverzeichnis. Der Eintrag ist jedoch fakultativ, das heisst nicht alle dieser 8000 Stiftungen sind registriert. Einige tausend gemeinnützige Stiftungen, die von den Kantonen oder Gemeinden beaufsichtigt werden, sowie die Personalvorsorgestiftungen sind nicht im Verzeichnis aufgeführt. Gleichwohl widerspiegelt das Verzeichnis die Vielfalt privater Initiative und finanzieller Förderung im kulturellen, sozialen und wissenschaftlichen Bereich.

Das schweizerische Stiftungsrecht ist bereits heute liberal. Die Rahmenbedingungen zur Errichtung von Stiftungen können dennoch weiter verbessert werden, damit der Einsatz privater Gelder für den Stiftenden attraktiver wird. Dabei ist allerdings zweierlei zu beachten: Zum einen soll die Freiheit des Stifters, namentlich in Bezug auf spätere Änderungen des Stiftungszwecks, nicht so weit gehen, dass die Spendenfreudigkeit und -bereitschaft der Bevölkerung erheblich geschmälert wird. Zum andern sollen die Steuerausfälle, die von den steuerlichen Erleichterungen für Stifter und Spender verursacht werden, in einem vernünftigen Verhältnis zu dem stehen, was die öffentliche Hand spart, weil gewisse öffentliche und gemeinnützige Aufgaben von Stiftungen erfüllt werden.

Nächste Schritte zur Einführung des neuen Stiftungsrechts

Die Vorschläge zur Stiftungsrechtsrevision werden voraussichtlich in der Sommersession 2004²³ im Nationalrat diskutiert. Es ist anzunehmen, dass die Revision im Bereich der Abzugsfähigkeit – namentlich was den Maximalabzug von 100 Prozent des Reineinkommens betrifft – auf Widerstand stossen wird. Allerdings darf davon ausgegangen werden, dass die Revision in allen anderen Punkten unbestritten sein dürfte. Es herrscht quer über alle Parteien hinweg ein Konsens, dass die Schweiz im Interesse des Gemeinwesens ihr bereits heute liberales Stiftungsrecht noch attraktiver gestalten kann.

23 1. bis 18. Juni 2004; für eine Darstellung des Standes der Debatte nach der Vorberatung durch die WAK-N (Kommission für Wirtschaft und Angaben des Nationalrates) am 6. April 2004 siehe Anhang.

Resultate der Ständeratsdebatte zur «Parlamentarischen Initiative Schiesser» vom 18. Dezember 2003

Im Grossen und Ganzen wurden die Revisionsvorschläge im Ständerat gemäss den Empfehlungen des Bundesrates angenommen.²⁴

■ *Revisionsstelle*

Die Pflicht zur Bezeichnung einer Revisionsstelle wurde wie erwartet neu in das Stiftungsrecht aufgenommen. Dies im Hinblick auf die damit verbundene Erhöhung der Transparenz und Glaubwürdigkeit von Stiftungen, welche das Vertrauen der Destinatäre und Spendenden stützen soll. Stiftungen mit einfachen Strukturen oder bescheidenem Vermögen sollen auch weiterhin die Möglichkeit erhalten, keine Revisionsstelle bezeichnen zu müssen. Für kleine, einfache Stiftungen können auch in Zukunft ehrenamtliche und nicht professionelle Revisionsstellen zugelassen werden. Ebenfalls angenommen wurde die Pflicht von Stiftungen zur Buchführung. Dies im Hinblick auf die beschlossene obligatorische Revisionsstelle.

■ *Zweckänderungsvorbehalt*

Der Entwurf zum (zeitlich limitierten) Zweckänderungsvorbehalt fand klare Zustimmung im Ständerat – allerdings mit der Einschränkung, dass der geänderte Stiftungszweck ebenfalls öffentlicher und gemeinnütziger Art sein muss. Diese Neuerung soll das Stiftungsrecht flexibler und attraktiver gestalten, was auch durchaus dem Hauptziel dieser Revision entspricht.

■ *Steuerliche Anreize*

Der Ständerat hat als Erstrat eine Erhöhung der abzugsfähigen Zuwendungen bei der Bundessteuer beschlossen, und zwar von bisher 10 Prozent des Reineinkommens der Spendenden auf 20 Prozent, wie vom Bundesrat empfohlen. Der von der Kommission vorgeschlagene Abzug von 100 Prozent des Reineinkommens bei natürlichen Personen bzw. des Reingewinns bei juristischen Personen in Fällen, die dem besonders wichtigen öffentlichen Interesse dienen, war in der Vernehmlassung von der Mehrzahl der Kantone abgelehnt worden. Trotzdem wurde der Ent-

24 Vertreten durch Bundesrätin Ruth Metzler

wurf der Kommission vom Ständerat durch den Stichentscheid des Präsidenten angenommen.²⁵ Neu können im Bereich der direkten Steuern neben Geldleistungen auch Zuwendungen übriger Vermögenswerte wie Liegenschaften zum Abzug gebracht werden. Auch Zuwendungen an Bund, Kantone und Gemeinden sowie an ihnen angegliederte Institutionen können nun mit steuerlichen Abzügen rechnen, wo dies bisher nur für Zuwendungen an juristische Personen geltend gemacht werden konnte, welche im Interesse der Allgemeinheit liegende Zwecke verfolgen.

■ *Mehrwertsteuer*

Betreffend mehrwertsteuerlicher Behandlung öffentlicher Bekanntmachungen von Zuwendungen an gemeinnützige Organisationen wurde eine neue Regelung getroffen. Demnach gilt, dass die öffentliche Nennung des Beitragszahlers nicht steuerbar ist, wenn die öffentliche Erwähnung in neutraler Form geschieht, das heisst ohne image- oder werbefördernde Bekanntmachungsleistungen wie beispielsweise der Verweis auf spezifische Produkte. Die Nennung des Logos oder des Originalfirmenzugs bei der öffentlichen Bekanntmachung zieht demzufolge noch keinen steuerbaren Sachverhalt nach sich, wenn es sich um gemeinnützig operierende Organisationen handelt.

25 Ständeratspräsidium: Fritz Schiesser

Literatur

- HAHNLOSER, Bernhard: *Die Stiftungsaufsicht*. Heft 1, 1989. Arbeitsgemeinschaft für gemeinnützige Stiftungen, AGES-Verlag, c/o Scobag AG, 4010 Basel, mit statistischen Angaben.
- RIEMER, Hans Michael: *Die Stiftungen*, Berner Kommentar Bd. I/3/3. Bern 1975.
- RIEMER, Hans Michael/SCHILTKNECHT, Reto (Hrsg.): *Aktuelle Fragen zum Stiftungsrecht, unter Einbezug der geplanten Gesetzesrevision (Parlamentarische Initiative Schiesser)*. Bern 2002.
- VONTOBEL, OECHSLIN UND REETZ: NZZ-Artikel vom 16. Februar 1999.

Materialien zur Parlamentarischen Initiative Schiesser:

Bericht der WAK-S vom 23. Oktober 2003 in BBl (Bundesblatt) 2003 8153ff.:

<http://www.admin.ch/ch/d/ff/2003/8153.pdf>

Stellungnahme des Bundesrats vom 5. Dezember 2003 in BBl 2003 8191ff.:

<http://www.admin.ch/ch/d/ff/2003/8191.pdf>

Beratung im Ständerat am 18. Dezember 2003 in AB (Amtliches Bulletin) 2003 S 1215ff.:

<http://www.parlament.ch>

Stiftungen im 21. Jahrhundert: Change Management²⁶

Johannes Rüegg-Stürm

Peppi Schnieper

Niklaus Lang

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Universität St. Gallen



Ziellinie «Foundation Excellence»

Erstmals in der Schweiz setzt sich ein mehrjähriges Forschungsprojekt mit der Funktionsweise des Stiftungssektors auseinander. Waren bisherige Diskussionen über das Management von Stiftungen auf isolierte Aspekte von Management beschränkt, so entwickelt das Projekt «Foundation Excellence» ein integriertes Management-Modell für Stiftungen, das alle Entscheidungs- und Handlungsfelder einer professionell geführten Stiftung in ihrem Gesamtzusammenhang ausleuchtet.

Unter dem Motto «aus der Praxis für die Praxis» steht am Anfang des Projekts eine explorative Studie zur Stiftungslandschaft Schweiz. In enger Zusammenarbeit mit der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht wurden im Jahr 2002 die unter deren Aufsicht stehenden über 2000 Stiftungen inventarisiert, kategorisiert und analysiert. Für den bisher schlecht dokumentierten Stiftungsbereich liegen erstmals präzise Zahlen vor. Sie erlauben es, Entwicklungen und Trends der letzten Jahrzehnte darzustellen.

Die Inventar-Analyse zeigt die gesellschaftliche Bedeutung von Stiftungen auf. Diese Bedeutung rechtfertigt das Interesse der Gesellschaft an einem wirkungsvollen Management der Stiftungen. Deshalb werden auf der Grundlage

26 Der Beitrag ist Gegenstand des Projekts *Foundation Excellence – Forschungsprojekt zur Förderung der Wirksamkeit von Stiftungsmanagement*, das gegenwärtig am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen durchgeführt wird. Im Rahmen dieses Projekts, das von der Gebert Rüt Stiftung initiiert und begleitet wird, entstehen unter anderem zwei Dissertationsprojekte.

von Experteninterviews die Schlüsselherausforderungen von Stiftungen systematisch erfasst und analysiert. Mit Hilfe von Lernpartnerschaften mit einzelnen Stiftungen werden die gewonnenen Erkenntnisse zu einem generischen Management-Modell vertieft. Die praxisorientierte Ausgestaltung dieses Modells zielt darauf ab, dass Stiftungen eine sorgfältige Selbst-Evaluation ihres Stiftungsmanagements vornehmen und daraus allenfalls Verbesserungsmassnahmen ableiten können. Die entsprechende Verantwortung liegt klar bei interessierten Stiftungen, denn erfolgreiches Change Management ist Aufgabe der Stiftungen selbst.

Wirkungsfelder und Bedeutung von Stiftungen in der Schweiz

Die Notwendigkeit von Transparenz im Stiftungswesen wird viel diskutiert, wobei die Debatte immer zwei Ebenen betrifft, zum einen den gesamten Stiftungssektor, zum anderen jeweils eine ganz konkrete Stiftung. Um erstmals anhand verlässlicher Daten Aussagen über den Gesamtsektor des Stiftungswesens in der Schweiz zu machen, führte die Universität St. Gallen im Rahmen des Forschungsprojekts «Foundation Excellence» eine empirische Studie durch, dies in enger Zusammenarbeit mit der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht in Bern.²⁷ Die nahezu 2200 national und international tätigen Stiftungen, die im Jahre 2002 unter eidgenössischer Aufsicht standen, wurden inventarisiert, analysiert und kategorisiert. Nicht miteinbezogen in der Studie wurden dagegen Stiftungen, die unter kantonaler Aufsicht stehen.

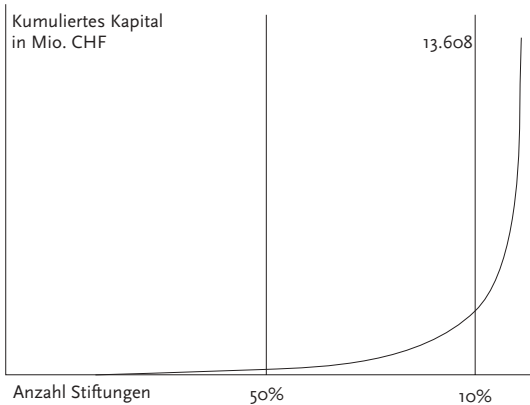


Abb. 11
Wie viel Kapital steckt in Schweizer Stiftungen?

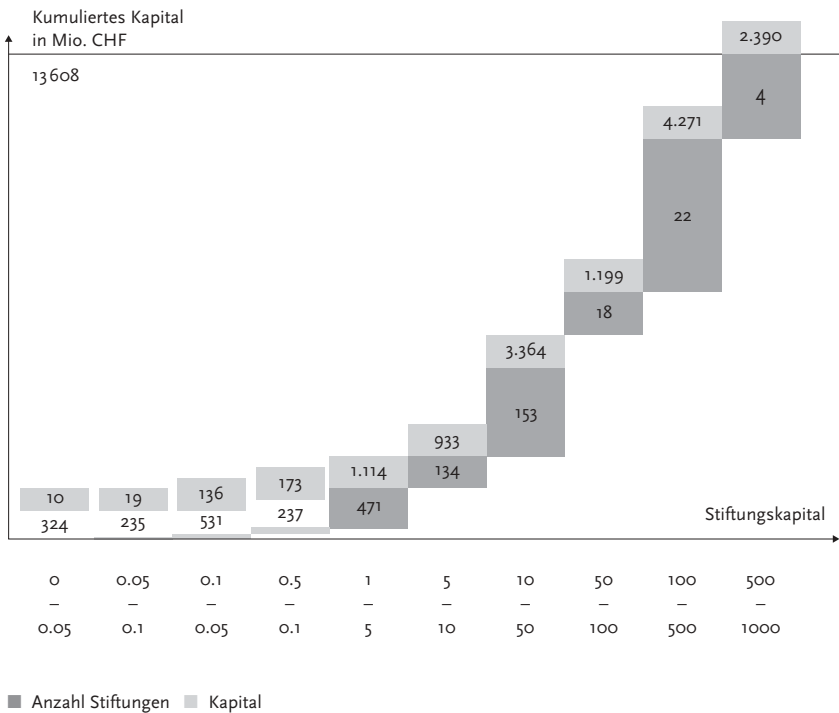
Das kumulierte Kapital der analysierten Stiftungen beträgt rund CHF 13,6 Milliarden, die 10 Prozent grössten Stiftungen vereinen knapp 84 Prozent des Gesamtkapitals, 50 Prozent der Stiftungen weisen etwa 99.4 Prozent des gesamten bilanzierten Kapitals des untersuchten Teils des Stiftungssektors auf. Der Vergleich zur Situation in den USA mit etwa 56 500 Stiftungen ergibt dort ein Gesamtkapital von etwa CHF 486 Milliarden.

²⁷ Eidgenössische Stiftungsaufsicht, Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements des Innern

Es wurden zehn Vermögensklassen unterschieden.²⁸ 1327 Stiftungen sind im Besitz von weniger als CHF 1 Mio. bilanziertem Kapital. 802 Stiftungen verfügen über CHF 1 Million Kapital.

Bei dieser Analyse ist allerdings zu beachten, dass es sich bei allen analysierten Zahlen um Buchwerte handelt, zu denen noch stille Reserven in unterschiedlichem und teilweise erheblichem Umfang addiert werden müssten.

Abb. 12
Schwer-
gewichte und
Kleinst-
stiftungen



In den vergangenen Jahren war bei Stiftungsgründungen ein exponentielles Wachstum zu verzeichnen. Über 50 Prozent der heute aktiven Stiftungen wurden nach 1993 gegründet. Dies bedeutet im Durchschnitt eine Zahl von weit über 100 Stiftungsneugründungen pro Jahr über einen Zeitraum von zehn Jahren.

²⁸ Von der kleinsten Klasse CHF 0–50 000 bis zur grössten von CHF 500 Millionen bis 1 Milliarde.

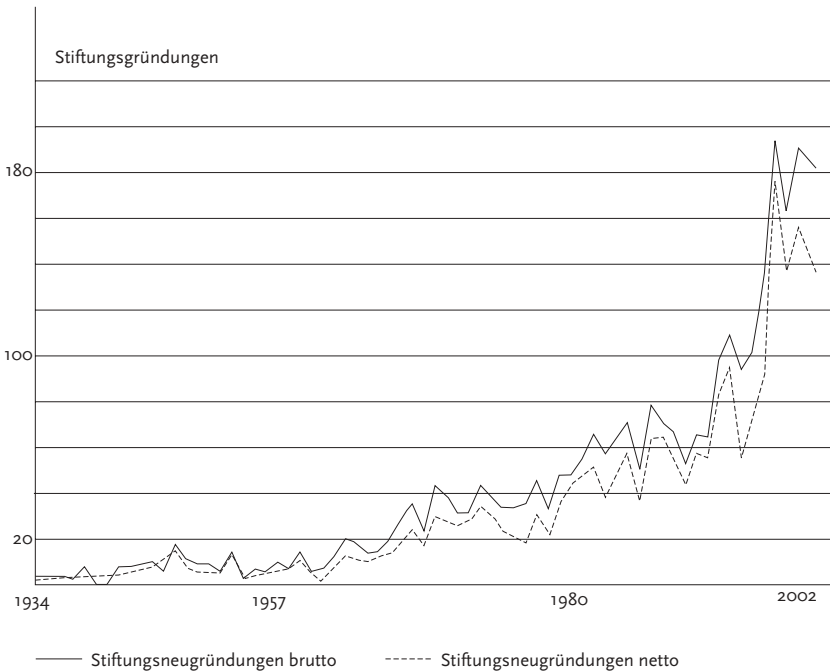


Abb. 13
Boom bei
Stiftungs-
gründungen?

Bereiche, in denen Stiftungen gemäss dieser Erhebung am häufigsten tätig sind, beziehen sich in der Hauptsache auf soziale Aktivitäten (1001 Stiftungen), Sport, Kunst und Kultur (555), Ausbildung, Wissenschaft und Forschung (472), internationale Kooperation und Entwicklungshilfe (273), Gesundheit (263), Umwelt und Natur (179) sowie Religion (88). Mehrfachnennungen waren bei dieser Zuordnung von Stiftungen zu Tätigkeitsbereichen möglich.

Betrachtet man die entsprechende Kapitalverteilung nach diesen Tätigkeitsfeldern, so ergibt sich ein analoges Bild. Das meiste Kapital wird im Bereich Soziales eingesetzt. Wenig Stiftungskapital dagegen ist etwa den Tätigkeitsfeldern Religion sowie Umwelt und Natur gewidmet. Diese Einteilung zeigt, dass gewisse Tätigkeitsfelder im Vergleich mit anderen weniger unterstützt werden. Eine solche Darstellung kann als Anregung für zukünftige Stiftungsgründungen unter Berücksichtigung eines potentiellen Bedürfnisses herangezogen werden. Fragen wie «ist das entsprechende Tätigkeitsgebiet finanziell unterdotiert?» oder «gibt es zentrale Bedürfnisse in einem vermeintlich unterdotierten Bereich?» sind hierbei jedoch in die Entscheidung einzubeziehen.

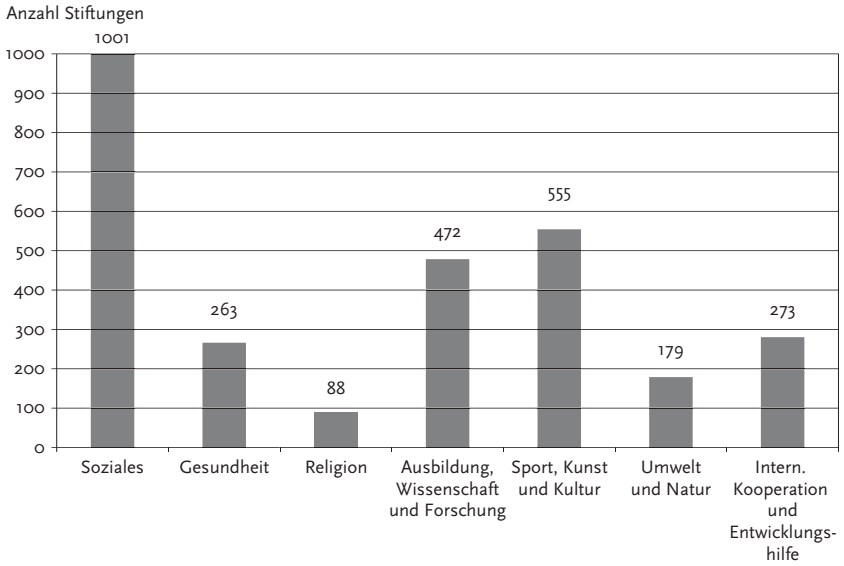


Abb. 14 Tätigkeitsfelder der unter eidgenössischer Aufsicht stehenden Stiftungen

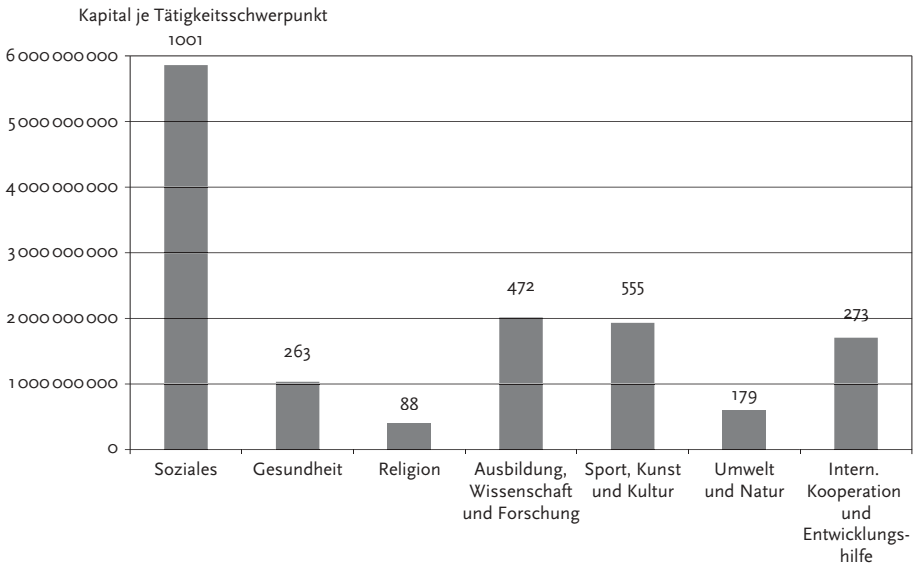


Abb. 15 Stiftungskapital pro Tätigkeitsfeld

Verfolgt man den historischen Kontext für die Zwecksetzung bei Stiftungsgründungen im Laufe der Zeit – Stiftungen können durchaus als Seismographen der Gesellschaft gedeutet werden – so zeigt sich beispielsweise ein Boom bei Neugründungen im Bereich Soziales in der Zeitspanne 1946–1960 (Nachkriegszeit). In jüngerer Zeit (ab 1970 bis heute) haben dagegen Aktivitäten in der Internationalen Kooperation und Entwicklungszusammenarbeit stark zugenommen. Etwa gleichgeblieben sind Gründungen von Stiftungen in den Bereichen Ausbildung, Wissenschaft und Forschung wie auch Gesundheit.

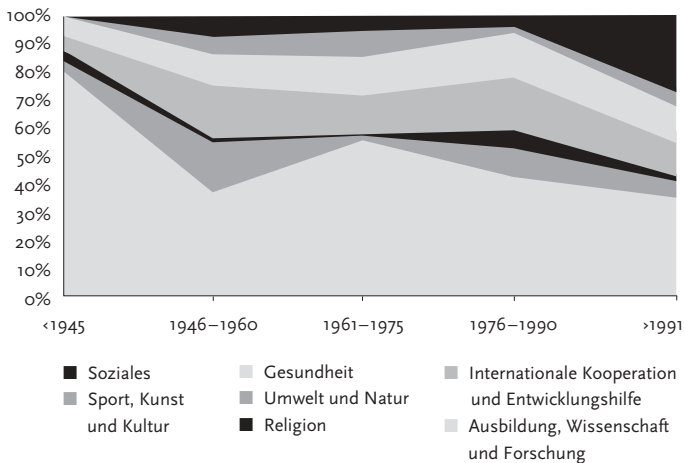
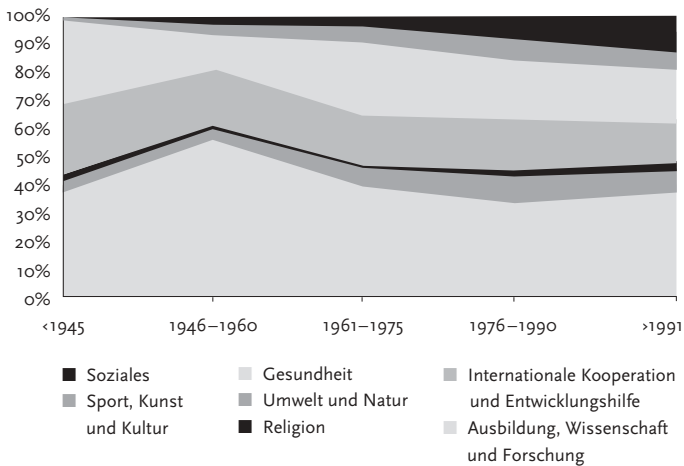


Abb. 16 a/b
Stiftungsneugründungen
zwischen 1945
und 2000

Verknüpfen wir die Gründungszahlen mit der finanziellen Ausstattung pro Handlungsfeld, ergibt sich folgendes Bild: Wie bereits erwähnt, wurden insbesondere in den Jahren vor 1945 rund 80 Prozent des gesamten verfügbaren Kapitals im sozialen Bereich gepoolt. Später nimmt diese Quote deutlich ab und pendelt sich gegenwärtig um 40 Prozent ein. Allerdings nehmen in diesem Zeitraum die zur Verfügung stehenden absoluten Vermögenszahlen in Folge der exponentiell ansteigenden Stiftungsgründungen nicht ab, sondern zu – Die Auswirkungen von teils über 100 Neugründungen pro Jahr seit 1991 sind nicht zu vergleichen mit der Bedeutung der deutlich unter 20 Stiftungsneugründungen pro Jahr bis 1970.

Einen prägnanten Anteil an der Kapitalausstattung von Stiftungen nach 1991 besteht im Bereich Internationale Kooperation und Entwicklungshilfe (25 Prozent). Im Vergleich dazu stehen 40 Prozent allen neu eingebrachten Kapitals im am stärksten geförderten Tätigkeitsfeld «Soziales».

In der Schweiz sind Stiftungen, die fördernd arbeiten, stärker vertreten als rein operativ tätige. Finanziell ausgedrückt sind es etwa 60 Prozent des Gesamtkapitals, die Förderstiftungen zur Verfügung stehen, etwa 15 Prozent bilden die Vermögensgrundlage von sowohl operativ als auch fördernd tätigen Stiftungen. Bei sozial engagierten Stiftungen sind die operativ tätigen stärker vertreten. Im Bereich Ausbildung, Wissenschaft und Forschung sind die fördernden Stiftungen in der Mehrzahl.

Stiftungen im Wandel des gesellschaftlichen Kontexts

Das Verständnis von Unternehmungen als rein privaten oder privatwirtschaftlichen Wertschöpfungsveranstaltungen ist in einem starken Wandel begriffen. Dies wird deutlich, wenn man die Entwicklung der Berichterstattung von Publikumsunternehmungen etwas genauer unter die Lupe nimmt. Umfang, Detaillierungsgrad und Rhythmus insbesondere der finanziellen Berichterstattung haben sehr stark zugenommen. Dazu kommen klare Regeln und Standards, die eine gewisse Vergleichbarkeit im historischen Zeitablauf und im Branchenvergleich ermöglichen. Im Hinblick auf eine wirksame Corporate Governance müssen finanzielle und personelle Verflechtungen offengelegt werden, und die entsprechende Transparenz geht inzwischen so weit, dass teilweise sogar Gehälter von Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitgliedern publiziert werden.

Die fortschreitende Säkularisierung, die in allen Bereichen der Gesellschaft mit einem zunehmenden Druck nach Transparenz und Pflicht zur Begründung des eigenen Handelns verbunden ist, wird auch vor Stiftungen nicht halt machen. Je mehr die gesellschaftliche Bedeutung von Stiftungen erkannt und anerkannt wird, desto stärker werden Stiftungen einem steigendem Legitimationsdruck ausgesetzt sein. Daher ist es entscheidend, dass sich Stiftungen systematisch mit diesen Trends auseinandersetzen und diese neuen Herausforderungen eigenständig und proaktiv angehen.

Zwei weitere Trends, die sich im gesellschaftlichen Wandel erkennen lassen, betreffen die staatswirtschaftlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen. Bei letzteren kann eine wesentliche Verstärkung einer finanzmarktorientierten Betrachtungsweise und Führung von Unternehmungen beobachtet werden. Unter der Bezeichnung «Shareholder Value» oder «Value-based Management» ist die Messlatte für Erfolg von Unternehmungen massiv nach oben angehoben worden. Es reicht heute nicht mehr aus, dass eine Unternehmung Gewinne («schwarze Zahlen») ausweisen kann, sondern sie gilt erst dann als erfolgreich, wenn sie mindestens ihre gesamten Kapitalkosten verdient hat.

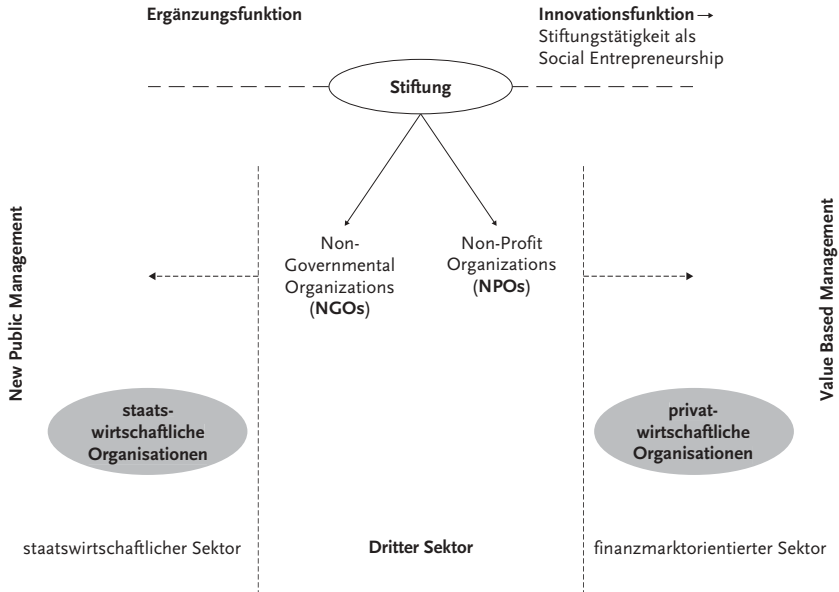
Dies führt zwangsläufig dazu, dass Unternehmungen ihre Handlungsfelder sorgfältiger aussuchen. Sie konzentrieren sich auf Tätigkeitsbereiche mit hohen Gewinnerwartungen, in denen sich Möglichkeiten bieten, die gesamten Kapitalkosten zu erwirtschaften. Seitens der Unternehmungen ist also eine gewisse Rückzugstendenz aus verschiedenen wenig rentablen Bereichen zu verzeichnen.

Eine ähnliche Entwicklung ist auch im staatswirtschaftlichen Sektor zu beobachten. Hier haben die Bestrebungen im Rahmen des New Public Management dazu geführt, dass sich staatliche Organisationen verstärkt auf hoheitliche Aufgabenfelder zurückziehen. Wichtige Bereiche des Service Public wie etwa Post und Telekommunikation werden privatisiert. Auch der Staat macht eine Rückzugsbewegung.

Mit dem Rückzug des staatswirtschaftlichen und des privatwirtschaftlichen Sektors aus wichtigen Aktivitätsfeldern der Gesellschaft ergeben sich immer mehr gesellschaftliche «Knappheiten», das heisst weder mehrheitsfähige noch privatwirtschaftlich abgedeckte Bedürfnisse (zum Beispiel im Bildungs- oder Gesundheitssektor), die vom Dritten Sektor befriedigt werden müssten. In dieser Entwicklung kommt Stiftungen eine zentrale Bedeutung zu.

Diese Bedeutung manifestiert sich vor allem in der gesellschaftlichen Innovationsfunktion im Sinne von «Social Entrepreneurship», der eine katalytische Wirkung zukommt. Damit wird an sich kein neuer Anspruch an Stiftungen

Abb. 17
Katalysatoren
für gesell-
schaftliche
Erneuerung



gestellt, sondern an deren ursprüngliche Funktion angeknüpft: So finden sich wichtige Wurzeln des heutigen Gesundheitswesens in Stiftungen, welche diesen Bereich aufgebaut haben. Dies mag illustrieren, dass Stiftungen im Bereich der Innovationsfunktion für die gesellschaftliche Erneuerung seit jeher eine ausserordentlich bedeutende Rolle spielen.

Förderliche Rahmenbedingungen für wirksame Stiftungstätigkeit

Im Bereich der klassischen Entrepreneurship lässt sich zeigen, dass die Gründung neuer Unternehmungen nicht nur von initiativen Einzelpersonen abhängt, sondern auch wesentlich von einer unternehmerischen Kultur unserer Gesellschaft getrieben wird. Gerade in der Schweiz ist aber eine solche wenig entwickelt. Innovations- und Transferprozesse sind nur auf der Basis einer vitalen Gründer- oder Unternehmerkultur fruchtbar. Analog dazu sollte für das Stiftungswesen eine Stifterkultur geschaffen werden, damit Stiftungen auch in

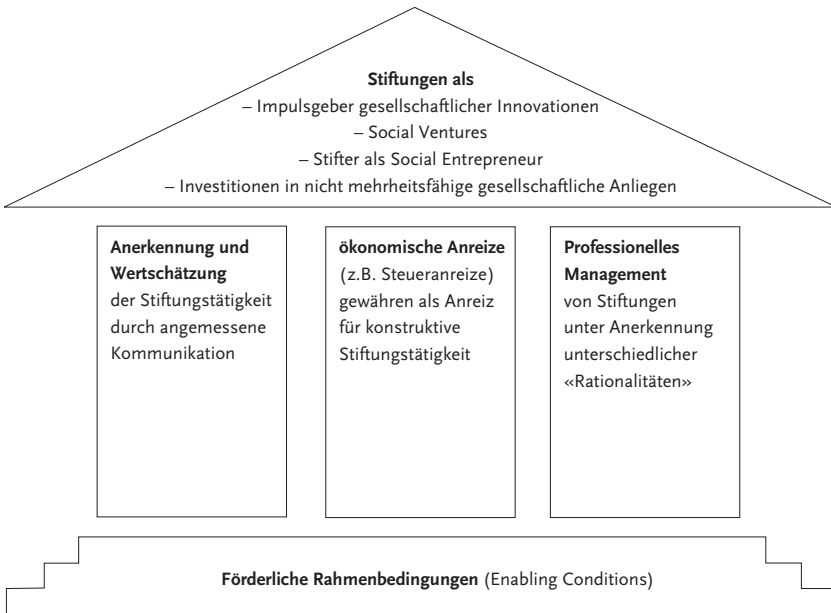


Abb. 18
Unterstützung
konstruktiver
Stiftungstätig-
keit

Zukunft prosperieren können. Allerdings hängt die Anerkennung und Wertschätzung der Stiftungsarbeit und die Entwicklung einer Stifterkultur in zentraler Weise von der Publizität dessen ab, was Stiftungen an Innovationen und Errungenschaften leisten und bewirken.

Dazu kommt noch der Einfluss ökonomischer Anreize (steuerliche Abzugsfähigkeit), der hier nicht weiter erörtert werden soll. Verwiesen sei hier auf die laufende Revision des Stiftungsrechts mit dem Ziel, Stiftungsgründungen attraktiver zu machen.

Der wichtigste Ansatzpunkt für eine wirksame Stiftungstätigkeit ist bei den Stiftungen selbst zu finden. Er besteht in einem sorgfältigen und verantwortungsbewussten Management der Stiftungsaktivitäten. Beachtet werden muss dabei aber, dass Stiftungen keine reinen «Wertsteigerungsveranstaltungen» sind, sondern dass hier unterschiedliche «Rationalitäten» – zum Beispiel die ökonomische, aber auch eine Art gemeinnützige – aufeinander treffen. Ein wirksames Management von Stiftungen hängt in zentraler Weise von einem konstruktiven und wertschätzenden Umgang mit diesen verschiedenen «Referenzsystemen» ab.

Eckpfeiler eines professionellen Stiftungsmanagements

Zunächst müssen das gesetzliche Minimum erfüllt und «die Basics in Ordnung gebracht werden»: professionelle Ziel- und Rollenklärung bei der Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen, systematisches Agenda-Setting, persönliche Vorbereitung, Visualisierung, Moderation, Ergebnissicherung, Transparenz von Entscheidungsprozessen, konsequente und prophylaktische Vermeidung von Interessenskollusionen sowie eine überlegte Ressourcenbewirtschaftung, was das Engagement und den Zeitaufwand bei der Sitzungsplanung, aber auch die Finanzplanung betrifft. Mit den «Basics» ist allerdings nicht gemeint, dass die Managementgrundlagen aus der Privatwirtschaft in genau der gleichen Form auf Stiftungen zu übertragen sind. Die spezielle normative Konstitution von Stiftungen muss berücksichtigt werden und integraler Bestandteil eines spezifischen Managementansatzes sein. Hingegen sind systematische Anstrengungen in Richtung eines kohärenten, integrierten Managementansatzes zu unternehmen. Damit ist ein breites Kontinuum angesprochen:

Unterschieden werden in der Privatwirtschaft drei Managementebenen, die aufeinander abzustimmen sind. Auf der normativen Ebene geht es um grundlegende Fragen wie die Legitimation der unternehmerischen Tätigkeit gegenüber der Gesellschaft und um Verständigungspotentiale gegenüber den verschiedensten Anspruchsgruppen. Die strategische Ebene befasst sich mit der Bewältigung der Ungewissheit von Marktbedingungen, vor allem mit dem Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Konkurrenzdenken spielt hier also eine zentrale Rolle. Weniger die langfristige Zukunftssicherung als vielmehr die Gewährleistung effizienter Abläufe und Problemlösungsroutinen, das heisst die professionelle Abwicklung des Alltagsgeschäfts steht auf der operativen Ebene im Mittelpunkt.

Übertragen wir nun die drei Managementebenen auf das Stiftungswesen, so könnte dies wie folgt aussehen:

Auf der *normativen Ebene* besteht der Ausgangspunkt jeder Stiftungstätigkeit in nicht mehrheitsfähigen, gesellschaftlichen Knappheiten. Diese sind nicht staatlicher Natur und bilden die Grundlage für die Auswahl und Begründung des Stiftungszwecks (Gemeinnützigkeit) und der Handlungsfelder, die im Rahmen des Stiftungszwecks abgesteckt werden (Mission). Im *strategischen Management* ist die Komplexität des Wirkungsfeldes zu erwähnen. Hier ist die Herausforderung im Aufbau von Voraussetzungen für eine nachhaltig wirksame Stiftungstätigkeit zu sehen. Dies bedeutet den Aufbau von Fähigkeiten, Netzwerken und Infrastrukturen, damit eine überlegte und wirksame Stif-

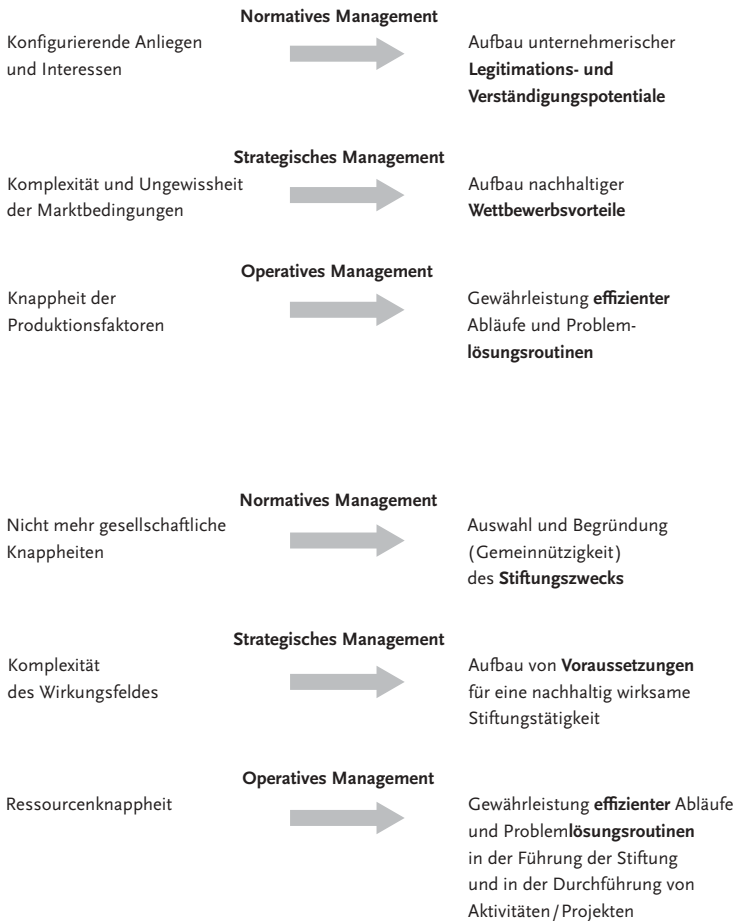
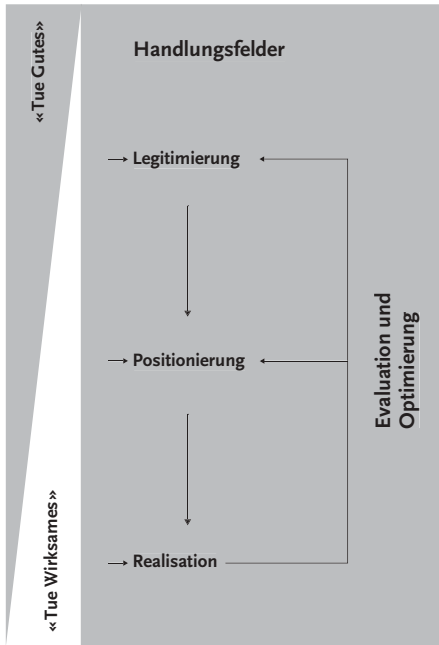


Abb. 19 a/b
Handlungsfelder im Unternehmens- und Stiftungsmanagement

tungstätigkeit möglich wird. Das *operative Management* schliesslich bedeutet auch im Stiftungswesen, den Alltag wirkungsgerecht zu organisieren: Auf der Grundlage von Ressourcenknappheit bezüglich Zeit, Geld etc. müssen effiziente Problemlösungsroutinen gewährleistet werden können, und zwar in der Führung der Stiftung wie in der Durchführung von Aktivitäten und Projekten im Alltag.

Professionelles Stiftungsmanagement im Sinne eines integrierten Managements bedeutet nun, diese drei Ebenen sauber, kohärent und konzeptionell miteinander zu verknüpfen.



Herausforderungen

Mission

Was ist unser Grundanliegen? Welche Wirkungen sollen grundsätzlich in der Gesellschaft erzielt werden? Worin genau besteht die Gemeinnützigkeit unserer Arbeit?

Strategie

In welchen Handlungsfeldern lässt sich unsere Mission am besten realisieren? Welche Fähigkeiten und Potentiale müssen wir aufbauen, damit wir eine wirkungsvolle Stiftungstätigkeit realisieren können? Nach welchen Kriterien sind Aktivitäten und Projekte zu selektieren und zu spezifizieren?

Operative Alltagsarbeit

Wie können wir unsere Arbeit effizient gestalten und mit unseren Aktivitäten eine optimale Wirkung erzielen?

Abb. 20: Konzeptionelle Durchgängigkeit im Stiftungsmanagement

Aus einer Managementperspektive lassen sich drei Schlüsselaufgaben für die Entwicklung eines integrierten Stiftungsmanagement definieren: Die Legitimierung der Stiftungstätigkeit (Mission), deren Positionierung (Strategie) in bestimmten Handlungsfeldern, die förderungswürdig sind sowie schliesslich die Realisation der gesetzten Ziele im Alltag, also die professionelle Gestaltung der Alltagsarbeit. Fazit: Es geht immer um die Abstimmung der drei Managementebenen, damit eine optimale Wirkung am gewünschten Ort erreicht werden kann.

Management von Wandel: Grundhaltungen einer Professionalisierung

Im Bereich der Stiftungen muss die Forderung nach Professionalisierung des Managements mit Vorsicht gestellt werden. Es gibt bislang keinerlei empirische Studien, die darlegen können, dass Stiftungen nicht effizient genug geführt werden. Es muss also mit der Anerkennung dessen begonnen werden, was gut funktioniert und was in der Vergangenheit erfolgreich aufgebaut und realisiert werden konnte. Respekt davor, was Stiftungen bisher geleistet und geschaffen haben, ist angebracht.

Wichtig ist der Blick in die Zukunft. Experimentelle Exploration neuartiger Optionen und Lösungen sollte anstelle des Interesses an Fehlern aus der Vergangenheit stehen. Zentral hierbei ist eine wertschätzende Feedback-Kultur, welche zum Beispiel die Zusammenarbeit zwischen Stiftungsrat und Geschäftsleitung betrifft. Weitere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Stiftungsentwicklung liegen in der Vereinbarung unterschiedlicher Rationalitäten, die vernünftig miteinander in Einklang gebracht werden sollen, im konstruktiven Umgang mit dieser Diversität sowie in der unvoreingenommenen Perspektivenübernahme. Diese Erfolgsbedingungen schaffen Gelegenheiten, sich würdevoll von Bestehendem, Liebgewonnenem zu verabschieden, um Neues und Konstruktives zu erreichen.

Ein kurzer Blick auf Zwischenresultate des angewandten Forschungsprojekts «FoundationExcellence» zeigt, dass Stiftungen je länger je mehr als quasi-öffentliche Institutionen zu verstehen sind, eingebettet in die Gesellschaft und in direkter Interaktion mit ihr.²⁹ Ins Blickfeld sollten zunehmend die Anspruchsgruppen und ihre Anliegen, Interessen, Normen und Werte rücken. Andererseits sollten sich Stiftungen auch über die eigene Positionierung Gedanken machen. Zentral ist das Bestreben einer Kultur der Führung und Zusammenarbeit sowie die kontinuierliche Weiterbildung und Entwicklung der Stiftungstätigkeit.

²⁹ Vgl. Abb. 17, Katalysatoren für gesellschaftliche Erneuerung

Integriertes Management-Modell für Stiftungen

Ein integriertes Management-Modell bietet allen an Stiftungsarbeit beteiligten Akteuren bei der Gestaltung und Reflexion der eigenen Führungsarbeit Orientierung und Unterstützung, indem es:

- zentrale Entscheidungs- und Handlungsfelder der Organisation in ihrem Gesamtzusammenhang thematisiert;
- auf die relevanten Fragen, Themen, Handlungsfelder und Wirkungszusammenhänge aufmerksam macht;
- die verantwortlichen Führungskräfte befähigt, schnell Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden;
- zu einer gemeinsamen Sprache und zu einem gemeinsamen Verständnis der Management-Herausforderungen verhilft;
- es sich nicht als allgemeingültige Handlungsanleitung aufzwingt, sondern wie eine hilfreiche Landkarte anbietet, bei der die «Routenwahl» im konkreten Fall selbst zu treffen ist.

Literatur

- BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.): *Operative Stiftungsarbeit. Strategien – Instrumente – Perspektiven*. Gütersloh 1997.
- KRAMER, M. R.: *Strategic Confusion*. In: *Foundation News & Commentary*. May/June 2001, S. 40–45.
- KRAMER, M. R.: *Who, Exactly, Are the <Customers> of a Nonprofit Organization?* The Center for Effective Philanthropy. Cambridge/MA 2002.
- ORLITZKY, M. / SCHMIDT, F. L. / RYNES, S. L. (2003): *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*. In: *Organizational Studies*, 24(3) 2003, S. 403–441.
- RÜEGG-STÜRM, J.: *Das neue St. Galler Management-Modell*. Bern / Stuttgart / Wien 2002.
- BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.): *Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung*. Wiesbaden 1998.
- Vgl. die ausführliche Literaturliste der Autoren zum Stiftungswesen im Anhang.

Stiftungen im erweiterten Europa

Wilhelm Krull

Generalsekretär Volkswagenstiftung



Gemeinsame Entwicklung durch Zusammenarbeit

Unter der Überschrift «Impulse geben, Grenzen überschreiten» skizziert Wilhelm Krull die Rolle der Stiftungen im erweiterten Europa. Seine Perspektive ist nicht nur die des Generalsekretärs der VolkswagenStiftung – mit einem Stiftungskapital von EUR 2,1 Milliarden und einem jährlichen Fördervolumen von EUR 100 Mio. eine der grossen Stiftungen in Kontinentaleuropa und die grösste Einrichtung dieser Art in Deutschland. Er ist auch Vorstandsmitglied des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, Mitglied des Governing Council des European Foundation Centre (EFC) und nicht zuletzt auch Chairman des Hague Club der Geschäftsführer der 25 größten europäischen Stiftungen.

Die Schweiz mag zwar eine Insel inmitten des politischen Landmeers der Europäischen Union (EU) sein, doch ist sie innerhalb der europäischen Stiftungslandschaft keineswegs isoliert. Denn sofort gehen einem die vielen leistungsstarken Schweizer Stiftungen durch den Kopf, deren Selbstverständnis es bereits entspricht, als «international grantmakers» zu handeln. In Zürich ist dabei an die Jacobs Foundation zu denken, aber gleichermaßen an die Nestlé-Foundation in Lausanne, die Avina Stiftung in Hurdern und schließlich die Zuger Kulturstiftung.

Was können Stiftungen für welches Europa tun?

Es scheint für die folgenden Ausführungen sinnvoll, den Begriff «Europa» näher zu betrachten.

Europa, so zeigt nicht zuletzt der Erweiterungsprozess der EU eindrucksvoll, ist weder ein politisch noch ein geographisch klar abgrenzbarer Raum. Obwohl auch kulturell höchst vielfältig und disparat, lässt sich Europa letztlich wohl nur als «geistige Einheit» und gemeinsamer Bezugspunkt sozialen Handelns begreifen. Und eine geistige Einheit entsteht vor allem durch gemeinsame geistige Beschäftigung – das heißt eben auch durch gemeinsames gesellschaftliches Engagement. Gerade im gemeinsamen gesellschaftspolitischen Engagement der einzelnen Staaten und ihrer gemeinnützigen Organisation liegt eine der wichtigsten Stützen eines neuen Europa.

Europa muss, so hat es Wolf Lepenies³⁰ in seiner Rede auf dem Berliner Bildungsforum bereits 1997 gesagt, über seine Grenzen und Horizonte hinweg blicken: «Die Europäisierung der Erde ist an ihr Ende gekommen.» Unsere Denkstile und Denkwerkzeuge seien geprägt von der langen Tradition des Umgangs mit der Kultur überernährter Bevölkerungen. In der Öffnung für die Welt aber, das heisst nicht zuletzt für die nicht-europäische und die nicht-westliche Welt, liege unsere größte Aufgabe und die entscheidende Herausforderung. Denn wir täuschten uns, wenn wir in unserer Anstrengung, das Fremde zu verstehen und zugleich für Fremde attraktiv zu werden oder zu bleiben, nachlassen, weil wir glauben, dass die Welt ohnehin immer einförmiger wird. Die Zeit der so genannten Globalisierung sei bis heute eine «Zeit der intellektuellen Kontinentalperren» geblieben.

30 Rektor des Wissenschaftskolleg Berlin, Institute for Advanced Studies (1986–2001)

Noch immer bestehen diese intellektuellen Kontinentalsperren besonders dort, wo einst der «eiserne Vorhang» eine fundamentale Grenze markierte. Die Gründe dafür sind vielschichtig und variieren je nach Sphäre des Betrachters. Bezogen auf den Bereich der Wissenschaft und die dortigen Schwierigkeiten für westeuropäische Institutionen, die intellektuellen Kontinentalsperren in der Zusammenarbeit mit Forschern in Mittel- und Osteuropa zu überwinden, hat der Rektor des New Europe College Bukarest und ehemalige rumänische Kultur- (1989–1991) und Außenminister (1997–1999) Andrei Plesu in Berlin einen bemerkenswerten Vortrag gehalten. «Ideal wäre es», so Plesu, «eine gute Proportionalität zwischen den Anforderungen der Kompatibilisierung von Ost und West, den lokalen Bedürfnissen bzw. Dringlichkeiten, aber auch den tieferen Erwartungen der Forscher im Osten zu finden.»³¹ Es handle sich dabei um jene Forscher, die sich gezwungenermaßen Jahrzehnte lang nur mit vorgeschriebenen Themen zu beschäftigen hatten, und von denen man deshalb nicht verlangen könne, dass sie von heute auf morgen einsähen, dass man – nur um an Geld heranzukommen – das wissenschaftliche Interesse in ein neues Theorie- oder Themenrepertoire verpacken muss. In anderen Worten: Das, was heute nicht politisch konform und wissenschaftlich in Mode ist, sei in seiner Beengung und «geistigen Grausamkeit» kaum etwas anderes als die politisch diktierten Tabus von früher.

Wir stehen in Europa vor der wirtschaftlich, sozial und kulturell komplizierten Aufgabe, Mittel- und Osteuropa mit Entschlossenheit und zugleich höchster Vorsicht an ein «westliches Niveau» heranzuführen. Lernprozesse und Wissenstransfer dürfen und sollten daher nicht nur in eine Richtung von-statten gehen. Aus dem Zusammentreffen mit für uns aus der Mode gekommenen Methoden und Themen lässt sich möglicherweise erkennen, was wir verlernt haben und wo wir in der westlichen Welt vielleicht hie und da über das Ziel hinausgeschossen sind. Eine solche Chance wird sich in Europa wohl so bald nicht mehr bieten.

Und durch wen ließe sich eine solche Chance besser nutzen als durch die von staatlichen Zwängen und wirtschaftlichen Interessen unabhängigen Stiftungen und Non Governmental Organisations? Eine 2002 vom World Economic Forum und von Gallup International in 46 Ländern durchgeführte Bürgerbefragung widmete sich dem Vertrauen, das die Bürger den verschiedenen national agierenden Institutionen entgegenbringen.³² Das Ergebnis der Um-

31 PLESU, S.122, Literaturangaben am Schluss dieses Beitrags

32 www.gallup-international.com. Studie *Trust in Institutions*

frage machte deutlich, das die NGOs im Vergleich zu den politischen Institutionen und privatwirtschaftlichen Unternehmen das weltweit höhere Vertrauenskapital genießen, wenn es um die Frage geht, welche der genannten Einrichtungen im besten Interesse der Gesellschaft handeln.

Rahmenbedingungen eines europäischen Stiftungswesens

Der Wandel, dem unsere Gesellschaft im vergangenen Jahrzehnt unterworfen wurde, führte und führt in vielen europäischen Staaten weiterhin zu einem verstärkten Engagement durch und in Stiftungen. Während der kollektive Einsatz in Form der Vereinsmitgliedschaft zunehmend seine Anziehungskraft verliert,³³ wächst die Fähigkeit und Bereitschaft von Einzelpersonen, sich durch Hingabe größerer wirtschaftlicher Mittel für bessere soziale Verhältnisse gemäß ihrem Gemeinwohlverständnis zu engagieren. Nicht nur in Deutschland, das mittlerweile um die 10 000 Stiftungen zählt, auch in ganz Europa haben wir es weiterhin mit einem «Stiftungsboom» zu tun. Dessen Impulse sind längst nach Mittel- und Osteuropa übergeschwappt, wozu zweifelsohne auch die Aktivitäten des Soros-Netzwerkes beitragen, die das Ziel verfolgen, totalitäre Regierungssysteme zu bekämpfen und demokratisch-partizipative, zivilgesellschaftliche Modelle an ihre Stelle zu setzen.

Mit dem Stiftungsboom, der bei entsprechend zu erhöhenden steuerlichen Anreizen noch beträchtlich gesteigert werden könnte, geht die enorme wirtschaftliche Stärkung des Dritten Sektors einher. Multiplikatoreffekte erhofft sich zum Beispiel die deutsche Stiftungslandschaft insbesondere durch eine Partizipation an dem bis 2010 anfallenden Erbkapital, welches Finanzexperten allein für Deutschland auf etwa EUR 2 Billionen schätzen.³⁴

Mit dem wachsenden Stiftungskapital steigt europaweit die Verantwortung des Asset-Managements, das Stiftungsvermögen sowohl möglichst krisensicher als auch ertragreich anzulegen. Angesichts der derzeitigen Entwicklung auf den Kapitalmärkten kommt dabei einer weitestgehend diversifizierten Anlagestrategie eine bedeutende Rolle zu. Stiftungen investieren ihr Kapital nicht nur auf nationalen Märkten, sondern zunehmend international, wobei eine breite geographische Streuung ebenso Berücksichtigung findet, wie die mög-

33 Vgl. PUTNAM, Literaturangaben am Schluss dieses Beitrags

34 DIE ZEIT vom 13. November 2003, S. 59

lichst ausgewogene Aufteilung zwischen Substanzwerten – wie Aktien und Immobilien – einerseits und festverzinslichen Wertpapieren andererseits. Die zunehmende Investition in Aktien entspricht einem allgemeinen Trend, der zum Beispiel in Deutschland, wo die Rücklagenbildung rechtlich begrenzt ist, auch dazu genutzt wird, mittels Kurssteigerungen zur Kapitalerhaltung beizutragen. Die wirtschaftlichen Voraussetzungen für ein effektives Stiftungshandeln sind in Europa nach wie vor höchst unterschiedlich. Während es im westlichen Europa viele mit reichlich Kapital ausgestattete Stiftungen gibt, befindet sich das Stiftungskapital in Mittel- und Osteuropa erst im Aufbau. Privates Stiftungsvermögen wurde in Zeiten kommunistischer Herrschaft beschlagnahmt und enteignet. In den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts erlebten die Stiftungen zwar ihre Renaissance, doch waren viele dieser Stiftungen nicht mit ausreichend Kapital ausgestattet. Etliche neu registrierte Stiftungen wurden später wieder aufgelöst. Besonders deutlich wird dies am Beispiel der Slowakei. Dort wurden zwischen 1993 und 1996 über 2000 Stiftungen neu registriert, aber nachdem für Stiftungen ein gesetzliches Mindestkapital festgelegt wurde, existierten 2001 gerade noch 480 Stiftungen.

Unterschiede innerhalb der europäischen Stiftungslandschaft gibt es aber nicht nur in Bezug auf die unterschiedlichen ökonomischen Voraussetzungen, sondern auch mit Blick auf die rechtlichen Rahmenbedingungen. Das soeben erwähnte Gebot eines gesetzlich festgelegten Mindestkapitals ist nur partiell verbreitet und dem deutschen Stiftungsrecht beispielsweise fremd, wobei es sich freilich bei den Stiftungsbehörden als Faustregel eingebürgert hat, von EUR 50 000 als einer Art Mindestanforderung auszugehen.

Die unterschiedlichen Regelungen innerhalb Europas sowohl in den Bereichen des Stiftungszivil- als auch des Stiftungssteuerrechts bereiten den Stiftungen, in ihrem Bestreben über nationale Grenzen hinweg zu wirken, nicht unerhebliche Schwierigkeiten. Aber nicht nur das Engagement einzelner Stiftungen im Ausland, auch die multinationale Kooperation von Stiftungen untereinander wird durch die Regelungsvielfalt nicht unbedingt begünstigt.

Das European Foundation Centre (EFC) hat daher sowohl eine Legal als auch eine Tax Task Force eingerichtet, deren Ziel es ist, die europäischen Rahmenbedingungen für das Stiftungshandeln zu vereinheitlichen und in einem «Model Statute for Foundations» darzustellen. Das EFC hat damit auf eine Initiative der EU-Kommission reagiert: Die EU-Kommission entwickelt nämlich derzeit ein «European Association Statute», welches sie zunächst auch auf den Bereich des Stiftungswesens ausdehnen wollte. Der Legal Task Force ist es aber jüngst gelungen, den Bereich des Stiftungswesens aus dem Modellentwurf für

ein europäisches Gesellschaftsrecht herauszunehmen und einen eigenständigen Vorschlag für den Bereich der Stiftungen vorzubereiten.

Mit diesem werden im Wesentlichen drei Ziele verfolgt:

- Klarheit und Übersichtlichkeit der Rahmenbedingungen für das europäische Stiftungswesen;
- Erhalt der größtmöglichen Freiheit für das nationale Stiftungshandeln;
- Ausreichende Berücksichtigung des Stiftungsrechts der einzelnen Länder.

Es ist hier nicht der Ort und die Zeit, um auf das «European Model Statutes for Foundations» im Detail einzugehen. Dennoch dürften dessen Eckpunkte die Spannweite der Regelungen authentisch widerspiegeln: Definition der Public Benefit Foundation; Erlangung der Rechtsfähigkeit durch Registrierung; Vereinheitlichung der Anforderungen an die Stiftungssatzung; Haftungsbeschränkung auf den Kapitalstock; Pflicht zur Rechnungslegung und Erstellung eines Jahresberichts; Bestimmungsvorgaben.

Herausforderungen des Umgestaltungsprozesses

Mit der Erweiterung Europas sind wir gefordert, einen Konsens darüber zu finden, was Europa geographisch, historisch oder kulturell konstituiert. Die Vielfalt und Heterogenität des östlichen und südöstlichen Kulturraumes muss mit seinen Bezügen und Verbindungen zum übrigen Europa in den Blick genommen werden, um auf diese Weise die Grundlagen und Voraussetzungen für das aktuelle Bemühen um ein erweitertes Europa zu schaffen. Politische, soziale und ökonomische Belange sollten dabei ebenso Berücksichtigung finden wie geistes- und kulturwissenschaftliche Aspekte.

Angesichts der hohen Veränderungsdynamik wird immer deutlicher, dass der Versuch nicht weiterhilft, an Althergebrachtem festzuhalten. Innovatives Denken und Handeln sind gefordert. Europa benötigt mehr als je zuvor neue Ideen, kreative Vorschläge und die Bereitschaft, diese auch umzusetzen. Dabei sollten wir in den Blick nehmen, dass die erfolgreichste Form des Wissens- und Technologietransfers die Ausbildung von hervorragend ausgebildeten Nachwuchskräften ist. Dieser Aufgabe muss sich Europa stellen, um auch den künftigen Bedarf an Führungspersönlichkeiten in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft decken zu können.

Programm «Einheit in der Vielfalt»

Mit dieser im Jahr 2000 eingerichteten Initiative fördert die Volkswagen-Stiftung historische und gegenwartsbezogene Forschungen zum östlichen Europa. Dabei soll die Vielfalt und Heterogenität dieses Kulturraums in den Blick genommen und seine Bezüge und Verbindungen zum übrigen Europa beleuchtet werden. Ziel des Programms ist es, Ähnlichkeiten und Unterschiede im Hinblick auf die Entwicklung in unterschiedlichen Teilen Europas herauszuarbeiten bzw. Zusammenhänge und gegenseitige Verflechtungen aufzudecken. Das Angebot wendet sich an alle Disziplinen der Geistes- und Gesellschaftswissenschaften. Erwartet wird eine enge Zusammenarbeit zwischen west- und osteuropäischen Wissenschaftlern. Gefördert werden Forschungsprojekte, wissenschaftliche Tagungen, die Weiterbildung von Nachwuchswissenschaftlern und Sommerschulen.

Kontakt: Dr. Wolfgang Levermann, levermann@volkswagenstiftung.de

Ziele für ein europäisches Stiftungshandeln

Die EU-Osterweiterung stellt uns zunächst die vorrangige Aufgabe, die bestehenden Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten, aber auch die Unterschiede und Besonderheiten mit Blick auf die Entwicklung in anderen Teilen Europas herauszuarbeiten. Die Prozesse der gegenseitigen Beeinflussung und Durchdringung der unterschiedlichen Kulturen müssen sodann untersucht und vorangetrieben werden, um auf lange Sicht ein auch sozial und kulturell integriertes Europa zu schaffen. Unabhängig von diesem übergeordneten politischen Anliegen lassen sich die Ziele der Stiftungen innerhalb Europas wie folgt zusammenfassen:

Stiftungen sollten europaweit darauf hinwirken, sowohl privates Vermögen als auch private Initiative für das Gemeinwohl einzusetzen. Gesellschaftspolitisch relevante Themen sollten frühzeitig erkannt werden, um entsprechende Tätigkeitsschwerpunkte bilden zu können. Stiftungen müssen Veränderungspotenzial aufspüren, um entsprechende Entwicklungen zu stimulieren und Negativtendenzen auszugleichen. Schließlich können Stiftungen, wie kaum andere gesellschaftliche Einrichtungen, dazu beitragen, die Zivilgesellschaft innerhalb Europas zu stärken und jedes ihrer Mitglieder zu fordern, aktiv am gesellschaftlichen Wandel mitzuwirken.

Wichtig ist es dabei, die Balance zwischen globalem Denken und europabezogenem Handeln zu bewahren. Trends und Entwicklungen, die aus dem amerikanischen oder asiatischen Raum kommen und das Weltgeschehen über die Grenzen der Kontinente hinweg beeinflussen, sind dabei zu berücksichtigen und an den Bedürfnissen Europas zu messen. Nur der kritische Umgang mit den sich international abzeichnenden Entwicklungen kann die gewünschte Balance zwischen globalem Denken und europabezogenem Handeln bewirken.

Abb. 21
Europäisches
Stiftungs-
handeln.



Foto Klaus Siebahn, Güstrow

Themenschwerpunkte der VolkswagenStiftung als europäischer Akteurin im globalen Kontext

- Die Dokumentation bedrohter Sprachen
- Zwischen Europa und Orient –
Mittelasien/Kaukasus im Fokus der Wissenschaft
- Wissen für morgen –
kooperative Forschungsvorhaben im sub-saharischen Afrika.

Vielfalt von Stiftungen: Drei Modelle auf dem Prüfstand

So bedeutend es ist, Stiftungen als Motoren gesellschaftspolitischen Wandels zu begreifen, so unvermeidlich ist es, sie auf ihre eigene Innovationsfähigkeit hin kritisch zu befragen. Nur wenn es den Stiftungen gelingt, gleichermaßen gesellschaftlichen Fortschritt und inneren Wandel zu bewirken, lässt sich ein innovatives Stiftungshandeln auch nachhaltig erreichen. Drei Modelle aus dieser Vielfalt an Stiftungen stehen dabei im Fokus: Die «klassischen» privaten, mit eigenem Stiftungskapital ausgestatteten gemeinnützigen Stiftungen, die Bürgerstiftungen und die Stiftungshochschulen.

Die klassische private Stiftung

Die Merkmale des klassischen Stiftungsmodells zeigen, dass hier Stärken und Schwächen sehr nahe beieinander liegen. Weil diese Stiftungen aufgrund ihres eigenen Vermögens und ihrer Eigenorganisation autark und autonom agieren können, eignen sie sich wie kaum eine andere Einrichtung, die Rolle des «facilitators of change» zu übernehmen. Unabhängig von politischen Vorgaben und staatlichen Reglementierungen können sie innovative Trends anstoßen, ohne dazu einen großen zeitlichen Vorlauf zu benötigen. Die klassische

Kennzeichen der klassischen privaten Stiftung

- Trias von Vermögen, Zweck und Eigenorganisation, die die Grundlage dafür bildet, dass die Stiftung autark und autonom agieren kann
- Ökonomisches Zielsystem, in dem es vorrangig darum geht, durch effiziente und effektive Vermögensverwaltung ein stetiges Einkommen zu erzielen, mit dem der Stiftungszweck erfüllt, das Stiftungskapital erhalten und auch die Steuerbegünstigung gewährleistet wird.
- Qualitatives Zielsystem, zu dem vorrangig der effiziente und effektive Einsatz privaten Vermögens und daraus resultierender Erträge für anerkannte gemeinnützige Zwecke gehört.
- Gesellschaftspolitische Funktion, nämlich vor allem die Teilhabe Privater an der Gestaltung des Gemeinwohls.
- Förderung subsidiär zur öffentlichen Hand, das heisst es sollen keine Etatlücken gestopft oder Fördermaßnahmen dupliziert werden, sondern Neues ermöglicht, Anstöße gegeben werden.

Stiftung kann auf gesellschaftliche Herausforderungen flexibel reagieren und kurzfristig finanzielle Unterstützung anbieten, um den sich abzeichnenden Änderungsprozessen nicht die erforderliche Dynamik zu nehmen, die in staatlich gesteuerten Prozessen rasch verloren gehen kann.

So sehr Vermögen und Eigenorganisation für die Rolle der Stiftungen als «Motoren des Wandels»³⁵ prädestinieren, so sehr können sie ebenso Ausgangspunkt eines latenten Konservatismus sein. Wer gibt, den kritisiert man kaum. Wer viel gibt, den kritisiert man gar nicht. Im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen agieren Stiftungen nicht zu Marktbedingungen, sie unterliegen keiner Konkurrenz, sind nicht gezwungen, mehr Produkte in kürzerer Zeit zu geringeren Kosten herzustellen. Einmal eingerichtet, können sie kritiklos in ihrem Status verharren, ohne gezwungen zu sein, aufgrund von Marktveränderungen strukturelle Verbesserungen vornehmen zu müssen. Dieser Hang zu inhärenter Selbstzufriedenheit ist wohl die größte Schwäche, die die klassischen Stiftungen insbesondere im Vergleich zu den unter dem Druck der Zivilgesellschaft agierenden Bürgerstiftungen zu überwinden haben.

Die VolkswagenStiftung hat diese Gefahr frühzeitig für sich erkannt. Sie wirkt ihr entgegen, indem sie kontinuierlich ihre Vermögensanlagestrategie und ihre Förderkonzeption überprüft und Modifizierungen vornimmt, sobald sich äußere Umstände gravierend ändern. Sie möchte der Wissenschaft nicht nur hinsichtlich ihrer Förderinhalte ein zuverlässiger Partner sein, sondern auch mit Blick auf ihr Fördervolumen. Trotz wirtschaftlicher Krisenzeiten und nicht unerheblichen Kapitalmarkteinbrüchen ist es ihr gelungen – ausgehend von einem Stiftungskapital von EUR 2,1 Milliarden – in den vergangenen Jahren ihre Förderung mit jährlichen Ausschüttungen um die EUR 100 Millionen stabil zu halten.

Die Bürgerstiftung

In einem gewissen Gegensatz zum soeben erörterten rechtlichen Konzept der klassischen Stiftung steht die Idee der Bürgerstiftung. Während ersteres nämlich von einem mitgliederlosen und damit dauerhaft autonomen Zweckvermögen mit hinreichender Ertragskraft ausgeht, steht bei letzterem der Gedanke grösstmöglicher Partizipation einer Vielzahl von Bürgerinnen und Bürgern im Vordergrund, also ein eher verbandstypisches Anliegen.³⁶ Damit soll auf die besondere Aufgabe verwiesen werden, die diese Stiftungen mittlerweile

35 Roman Herzog, ehem. deutscher Bundespräsident

36 RAWERT, S. 294, Literaturangaben am Schluss dieses Beitrags

auch in Deutschland wahrnehmen. Im Gegensatz zu den klassischen Stiftungen sind sie deutlich besser geeignet, den Gemeinsinn zu stärken und viele Bürger zur Verwirklichung vielfältiger gemeinnütziger Zwecke zusammenzuführen. Im Vordergrund steht hier also nicht eine Vermögensmasse, sondern eine Stiftergemeinschaft, die etliche der zuvor genannten Ziele eines europäischen Stiftungshandelns zu verwirklichen sucht, wie:

Kennzeichen der Bürgerstiftung

- Förderung des Gemeinschaftsgedankens
- Mobilisierung von Bürgerengagement und gemeinwohlorientierten Initiativen
- Teilhabe an der Lösung gesellschaftsbezogener Aufgaben
- Unterstützung sozialer, kultureller, ökologischer Instrumente, Aktivitäten und Projekte

Anders als beispielsweise in den USA können die Bürgerstiftungen in Deutschland noch nicht über nennenswerte Kapitalvermögen verfügen, weshalb der langfristige Vermögensaufbau, die langfristige Beziehungspflege zu potenziellen und tatsächlichen Stiftern sowie die Erschließung (Fundraising) und Verwaltung neuer Ressourcen ein wichtiger Bestandteil ihrer Arbeit ist.

Kritisch muss man zu den Bürgerstiftungen anmerken, dass ihr Engagement demokratiethoretisch dort Probleme aufwerfen kann, wo es zu einem «Agenda Setting» jenseits der gewählten Volksvertreter führt. In Deutschland zeichnet sich dies ansatzweise bei einzelnen Bürgerstiftungen ab, deutlich stärker dürfte allerdings der Widerspruch sein, den Bürgerstiftungen in Mittel- und Osteuropa hervorrufen.

Die Stiftungshochschule

Um den Strauß des im Stiftungswesen Möglichen noch bunter zu machen, soll hier auch noch das Modell der Stiftungshochschulen erwähnt sein, wie es in Niedersachsen derzeit implementiert wird. Die dahinter stehende Zielstellung ist es, die Autonomie der Hochschulen zu stärken und sie allmählich in eine größere wirtschaftliche Selbstständigkeit zu führen. Sie wird sich auf lange Sicht nur realisieren lassen, wenn auch aus privaten Quellen ein entsprechend großes Stiftungskapital (endowment) aufgebaut wird.

Durch Rechtsverordnung wird eine Stiftung öffentlichen Rechts errichtet, welche die Hochschule unterhält und fördert. Die Stiftung hat zum Ziel, durch eigenverantwortlichen und effizienten Einsatz der ihr überlassenen Mittel die Qualität von Forschung und Lehre, Studium und Weiterbildung an der Hochschule zu steigern. Daneben existiert die Hochschule als Körperschaft öffentlichen Rechts wie bisher fort. Mit dem Inkrafttreten der Rechtsverordnung tritt die Stiftung an die Stelle des Staates, es findet ein Wechsel des Hochschulträgers statt.



Abb. 22
The Rector of
the Future.³⁷

Ähnlich wie die Bürgerstiftungen haben auch die Stiftungshochschulen in Deutschland nicht nur das Problem, einen gewissen Kapitalstock aufzubauen, um dem Gebot der Nachhaltigkeit des Stiftungswirkens hinreichend Folge leisten zu können, sondern vor allem das Problem, erst noch eine Balance zwischen notwendiger Steuerung – auf der Basis klar zugeordneter Verantwortlichkeiten – und ebenso wichtiger Partizipation der Mitglieder einer Hochschule zu finden. Ferner wird es darauf ankommen, ein von Vertrauen und Verlässlichkeit geprägtes Verhältnis zwischen Staat und Hochschule – nicht zuletzt in allen finanziellen Belangen – zu schaffen, damit es überhaupt gelingen kann, für neue Vorhaben zusätzliche Mittel aus privaten Quellen zu akquirieren.

37 Karikatur von Mix & Remix, Lausanne. Aus: KLEIBER, Charles: *Die Universität von morgen. Vision, Fakten, Einschätzungen*. Gruppe für Wissenschaft und Forschung, Eidgenössisches Departement des Innern, Bern 1999

Handeln im internationalen Verbund – neue Stiftungs Kooperationen

Zunehmend handeln Stiftungen nicht mehr isoliert im Rahmen der soeben vorgestellten Modelle, sondern suchen gezielt nach Kooperationen, um die Verfolgung ihrer Ziele zu optimieren und ihren Aktionsradius auch über die Ländergrenzen hinweg auszudehnen. Stiftungsverbände und -netzwerke treten in letzter Zeit immer mehr in Erscheinung und übernehmen wichtige Aufgaben vor allem auch im europäischen Umgestaltungsprozess.

Eine bedeutende Rolle vor allem mit Blick auf die internationale Koordination spielt das European Foundation Centre mit Sitz in Brüssel. Das mit dem Fall der Mauer 1989 errichtete EFC unterstützt die Arbeit von Stiftungen, Stiftern und Sponsoren in Europa und setzt sich für stiftungsfreundlichere Bedingungen und die Stärkung der Zivilgesellschaft im erweiterten Europa ein. Durch die enge Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen und den politischen Institutionen Europas sowie die Sammlung von Informationen über das Stiftungs- und Stiftungssteuerrecht der einzelnen Mitgliedsstaaten verfolgt das EFC die Entwicklungstendenzen innerhalb des europäischen Stiftungswesens.

Die Legal Force und die Tax Task Force des EFC haben sich aber nicht nur die Reflexion über allgemeine Entwicklungstendenzen zur Aufgabe gemacht, sondern arbeiten selbst an konkreten Vorschlägen für ein europäisches Stiftungsrecht und Stiftungssteuerrecht. Der Legal Task Force ist es – wie bereits erwähnt – kürzlich gelungen, die EU-Kommission davon zu überzeugen, die Stiftungen aus dem Regelungsbereich eines europäischen Gesellschaftsrechts herauszunehmen und stattdessen den Entwurf für ein eigenes «Model Statute for European Foundations» vorzulegen.

Für das europäische Stiftungswesen im Kontext des EFC relevante Organisationen

- *European Foundation Centre (EFC)*

Unabhängige internationale Organisation, welche die Arbeit von Stiftungen und Stiftern in und mit Europa unterstützt. 1989 von sieben führenden Stiftungen Europas gegründet, weist das EFC heute eine Kernmitgliedschaft von mehr als 200 Mitgliedern und Abonnenten auf sowie

ein Netzwerk von weiteren 50 000 miteinander verbundenen Organisationen. Das EFC betreut ausserdem WINGS (Worldwide Initiatives for Grantmaker Support), ein globales Netzwerk von über 100 Fördervereinigungen und unterstützenden Organisationen. www.efc.be

■ *International Network on Strategic Philanthropy (INSP)*

Das INSP wurde 2001 aus einer gemeinsamen internationalen Initiative mehrerer bedeutender Stiftungen heraus ins Leben gerufen, die in die Infrastruktur des Stiftungsektors investieren wollen (zum Beispiel Bertelsmann Stiftung, Compagnia di San Paolo, King Baudouin Foundation etc.). www.insp.efc.be

■ *Network of European Foundations for Innovative Cooperation (NEF)*

Mit Sitz in Brüssel wurde NEF im Jahre 2002 als NPO gegründet. Sie übernahm die Aktivitäten der Association for Innovative Cooperation in Europe (AICE), die 1996 ihre Tätigkeit aufgenommen hatte. Ziel ist die Stärkung der Zusammenarbeit von Stiftungen auf der europäischen Ebene, gemeinsame Ziele sollen entwickelt und gemeinsame Kräfte für ähnliche Interessen mobilisiert werden. Beteiligt sind im NEF acht europäische Stiftungen wie beispielsweise die European Cultural Foundation, Fondation de France u. v. m. www.nef-web.org

Weitere Gruppierungen innerhalb des EFC zielen darauf ab, durch politische und soziale Projektarbeit die Zivilgesellschaft in Mittel- und Osteuropa sowie der Gemeinschaft unabhängiger Staaten zu stärken (Grantmakers East Group) oder die Arbeit von Bürgerstiftungen europaweit zu stärken (Community Philanthropy Initiative).

Eine weitere, mittlerweile an das EFC angebundene Initiative, die von der Bertelsmann Stiftung ausging und von ihr gelenkt wird, ist das International Network on Strategic Philanthropy (INSP). Ziel des 2001 gegründeten Netzwerkes ist es, Konzepte zu strategischer Stiftungsarbeit vorzulegen und als Thinktank innovative Ideen zu entwickeln, um Stiftungsarbeit und Stiftungsmanagement zu professionalisieren und Programme effektiver durchführen zu können. Zu den Gründungsmitgliedern gehören Atlantic Philantropies, Charles Stewart Mott Foundation, Compagnia di San Paolo, German Marshall Fund of the US, Ford Foundation und die King Baudouin Foundation.

Verbrauchsstiftungen

Ein derzeit innerhalb des INSP viel diskutiertes Thema sind die Verbrauchsstiftungen, die so genannten Donor Advised Funds, wie sie gerade in den USA eine rege Verbreitung finden. Kapital wird dabei nicht mehr für die Ewigkeit gestiftet, sondern ist für den endlichen Verbrauch bestimmt. Das Interesse des Stifters, über den eigenen Tod hinaus in die Zukunft zu wirken, weicht dem Bestreben, die Gegenwart noch gezielter mitzugestalten, indem durch das kontinuierliche Aufbrauchen des Kapitalstocks größere Summen für die unmittelbare Zweckverwirklichung eingesetzt werden können. Inwieweit dieses Modell auch für Europa an Tragfähigkeit gewinnen könnte, wird vielerorts diskutiert. Erst im Oktober hat es zu diesem Thema unter der Überschrift «Legacy versus Paydown» eine Veranstaltung des Family Philanthropy Forum in Großbritannien gegeben. Mit Spannung können wir hier vor allem auf die künftigen Aktivitäten des wohl größten Stifters innerhalb des mittel- und osteuropäischen Raumes, nämlich George Soros, blicken. Seine Ziele, die Werte einer offenen Bürgergesellschaft zu verbreiten sowie totalitäre Regime und negative Auswirkungen der Globalisierung zu bekämpfen, lassen sich mit diesem Modell zwar vereinbaren. Sie werden aber auch auf lange Sicht schmerzliche Lücken reißen, die wohl kaum durch andere Stifter oder sonstige Akteure geschlossen werden dürften.

Ein weiteres sehr erfolgreiches Netzwerk ist das Network of European Foundations for Innovative Cooperation (NEF), das im Jahr 2002 gegründet wurde. Das NEF hat die Aktivitäten der früheren Association for Innovative Cooperation in Europe (AICE) übernommen und verbindet mittlerweile zehn europäische Stiftungen in ihrem Bestreben, die gegenseitige Kooperation auf europäischer Ebene zu stärken. Fokussiert werden dabei hauptsächlich Projekte auf sozialem und politischem Gebiet. Im Frühjahr dieses Jahres wurde beispielsweise durch den European Mercator Fund des NEF eine Tagung organisiert zum Thema «European Foundations Taking Leadership on Global Issues».

Was braucht es künftig für eine europäische Stiftungslandschaft, um dem Anspruch, ein Europa der Stiftungen sein zu wollen, gerecht zu werden? Stichwortartig liesse sich dies wie folgt zusammenfassen:

- Bemühungen um den Erhalt der Vielfalt europäischer Stiftungen mit Blick auf deren Größe, Ziele, ihre unterschiedliche Geschichte und Zukunftspläne;
- Formulierung gemeinsamer Rahmenbedingungen für Kooperationen, die diese Diversifikation berücksichtigen, ohne sie dabei aufzuheben;
- Kontinuierliche Verbesserung der stiftungs- und steuerrechtlichen Grundlagen der internationalen Kooperation;
- Schaffung einer einheitlichen Stimme europäischer Stiftungen, die glaubwürdig und institutionell legitimiert ist (Idee: European Foundation Council);
- Definition eines so genannten Code of Conduct europäischer Stiftungen, mit dem Ziel, das Vertrauen in die Stiftungen durch ethische Grundsätze der Stiftungsarbeit zu stärken.

Der Anfang, all dies in die Tat umzusetzen, ist bereits gemacht. Das EFC hat eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich mit der Neuausrichtung des EFC befasst und im Sommer 2003 erstmals in Turin tagte. Übereinstimmung besteht dahingehend, dass eine neue Strategie benötigt wird, welche auf die Stärkung des EFC abzielt. Diese wird darauf ausgerichtet sein, unter Berücksichtigung der gewaltigen Veränderungen, die es in der Welt nach 1990 gegeben hat, die politische Präsenz der Stiftungen sowohl auf europäischer als auch auf globaler Ebene deutlich zu stärken. Unter der Bezeichnung «Athens Assessment» wird sie als Entwurf auf der nächsten Jahrestagung des EFC vom 30. Mai bis 1. Juni 2004 in Athen vorgestellt.

Staat und Staatlichkeit im Wandel

Zum Abschluss soll ein kurzer Blick auf die Rolle des Staates geworfen werden. Auch wenn wir es in unserem Alltag bisweilen anders wahrnehmen, so ist doch die Tendenz unverkennbar, dass der Staat auf dem Rückzug ist. Zwar gerät der Umbau zum «schlanken» oder «aktivierenden» Staat bisweilen ins Stocken, aber die Entwicklung der letzten 10 bis 15 Jahre führt uns unweigerlich immer weiter weg vom einstmals geliebten Leitbild des starken, interventionistischen Staates.

Der starke, interventionistische Staat hat vor allem das 20. Jahrhundert geprägt. Nicht zuletzt seit dem Ersten Weltkrieg hat der Staat, soweit er sich als National- oder Sozialstaat verstand, immer mehr Ressourcen an sich gezogen

und in immer weitere Bereiche des Alltagslebens seiner Bürger eingegriffen. Damit scheint es nun vorbei zu sein: «Dem Staat geht es gar nicht gut. War er einst wie ein Phönix aus der Asche des Zweiten Weltkrieges wieder auferstanden, als Garant ökonomischer Prosperität und einer den gesellschaftlichen Frieden sichernden Umverteilung, so ist er längst unter heftigen Beschuss geraten, zunächst in Amerika und England und seit den achtziger Jahren auch auf dem Kontinent. Die Ära des mit beiden Händen austeilenden Wohlfahrtsstaates geht offenkundig ihrem Ende zu, Marktkräfte und Vorkämpfer der ‹Bürgergesellschaft› drängen auf den Rückzug des Staates aus Wirtschaft und Gesellschaft, auf den Umbau zum ‹schlanken› Staat.»³⁸

«Selbständigkeit und Eigenverantwortung» lauten die Zauberworte einer neuen Welt, in der die Steuerungs-, vor allem aber die Versorgungskompetenz des Staates immer mehr in Frage gestellt wird. Nicht nur die Privatisierung weiter Teile der Verkehrs- und Kommunikationsinfrastruktur (Bahn, Post, Telekom), sondern auch der Verzicht auf Detailsteuerung in weiterhin öffentlich finanzierten Bereichen (Schule, Hochschule etc.) deuten darauf hin, dass sich in Politik und Beamtenschaft bereits selbst die Erkenntnis durchzusetzen beginnt, dass ihre regulatorischen Eingriffe oftmals gerade zu Hindernissen für die freie Entfaltung von Wirtschaft und Gesellschaft werden. «Empfand sich die Beamtenschaft einst ganz im Sinne Hegels als Organ überlegener staatlicher Rationalität, als Garant von Gemeinwohl und Gerechtigkeit gegenüber einer von bloß egoistischen Interessen geleiteten Gesellschaft, so ist dieses klassische Selbstverständnis inzwischen bis ins Mark erschüttert.»³⁹

Wenn also der Staat Schwächen zeigt und «der tradierte Gestus väterlicher Allmacht»⁴⁰ immer öfter ins Leere greift, gibt es dann so etwas wie kompensatorische Effekte auf Seiten der Bürger, die sich nun verstärkt in Aufgabenfeldern engagieren, die bislang dem Staat überlassen waren? Dies ist bislang allenfalls in Ansätzen erkennbar.⁴¹ Mit Blick auf die herkömmlichen Organisationen der Bürgergesellschaft (Kirchen, Parteien, Gewerkschaften etc.) muss man sogar – nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen europäischen Ländern und in den USA – konstatieren, dass sie unter einem kontinuierlichen Mitgliederschwund leiden, also auch das Vertrauen in ihre Wirkungsmöglich-

38 SPECK, S.1035, Literaturangaben am Schluss dieses Beitrags

39 SPECK, S.1036

40 SPECK, S.1041

41 Vgl. dazu den von der Bertelsmann Stiftung herausgegebenen Band von Peter L. BERGER (Hrsg.), *Die Grenzen der Gemeinschaft*, Gütersloh 1997

keiten eher abnimmt. Zu einem nicht unbeträchtlichen Teil haben sich auch die sozialen Milieus, aus denen die jeweiligen Organisationen üblicherweise ihre Klientel rekrutierten, völlig verändert. Allenfalls an den Rändern der Bürgergesellschaft gibt es eine Reihe von Organisationen, die noch einen regen Zulauf haben.⁴²

Nun mag dies mit der auch in anderen Bereichen zu beobachtenden Tatsache zu erklären sein, dass Problemdiagnose und Verhalten bei Menschen oft zeitlich erheblich voneinander abweichen können. Nur allzu gern glauben die meisten Menschen den Politikern, die ihnen weiterhin vorgaukeln, machtvolle Gestalter der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu sein. Es ist ja auch viel bequemer, die Wünsche und Erwartungen an die Adresse der Politik zu richten, als sich selbst für notwendige, aber oftmals nur schwer durchsetzbare Veränderungen zu engagieren. Es führt jedoch kein Weg an einer neuen Form von «Public Private Partnership» vorbei, bei der die Karten zwischen der öffentlichen Hand und dem privaten Engagement – und damit auch die Verantwortlichkeiten – neu verteilt werden.

In Wissenschaft und Forschung ist der Begriff der Public Private Partnership schnell zur Hand, wenn aktuelle wissenschaftspolitische Themen den Staat derart fordern, dass es ihm angesichts begrenzter Haushaltsbudgets kaum möglich ist, eine adäquate Diskussion anzustoßen bzw. die Erforschung des jeweiligen Themenfeldes zu finanzieren. Viele unserer heutigen Probleme lassen sich mit der primär vom Staat geförderten Grundlagenforschung kaum noch lösen. Immer häufiger entsteht Wissen im Kontext der Anwendung. Maximale Effizienz lässt sich folglich dann am besten erreichen, wenn wir die strikte Trennung zwischen öffentlich finanzierter Grundlagenforschung und überwiegend privater Anwendungsforschung allmählich aufweichen.

Dieses Ziel, durch Verschmelzung von öffentlichem und privatem Sektor adäquat auf Fragen unserer Zeit antworten zu können, setzte sich 1998 der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. In einem sogenannten Villa-Hügel-Gespräch diskutierte man die Förderung des Dialogs und der Partnerschaft zwischen der öffentlich finanzierten Wissenschaft, der Politik und der privat agierenden Wirtschaft. Die aus diesen Gesprächen entstandenen Kooperationen gleichberechtigter Partner haben sich längst bewährt und auch auf die Zusammenarbeit mit Akteuren des Dritten Sektors ausgeweitet. Zunehmend treten vor allem Stiftungen, aber auch Unternehmen als Partner der Forschungs-

42 Zum Beispiel Greenpeace, Amnesty International u. v. m.

finanzierung auf. Der Anteil an externen Forschungsleistungen in deutschen Großunternehmen ist zum Beispiel von 5 Prozent (1979) auf 17,3 Prozent (2001) gestiegen.

Die Herausforderung besteht heute also darin, eine neue Balance zu finden zwischen originär staatlicher Verantwortlichkeit und dem eigenständigen Verantwortungsbereich einer modernen Zivilgesellschaft.

Künftige Rolle der Stiftungen im erweiterten Europa

- Als Impulsgeber für Veränderungen
- Mutig vorangehend beim Überschreiten von Grenzen
- Offen für Netzwerke und Kooperationsvorhaben mehrerer Stiftungen
- Selbstbewusste, aktive mitgestaltende Partner öffentlicher Einrichtungen
- Als Wegbereiter einer zukunftsfähigen Bürgergesellschaft

Literatur

- BERTELSMANN STIFTUNG, *Strategiebericht: Internationalisierung im Dritten Sektor*.
- BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (Hrsg.): *Mitteilungen des Bundesverbandes 3/2001*, «Stiftungen in Europa». Berlin 2001.
- CARSTENSEN, Carsten: *Vermögensverwaltung, Vermögenserhaltung und Rechnungslegung gemeinnütziger Stiftungen*. Frankfurt/M. 1996.
- EFC (Hrsg.): *Foundations for Europe: Rethinking our Legal and Fiscal Environment*. Brüssel 2003.
- HOPT, Klaus J. / REUTER (Hrsg.): *Stiftungsrecht in Europa*. Carl Heymanns Verlag Köln 2001.
- PLESU, Andrei: *Zukunft Stiften*. Hildesheim 2002.
- PUTNAM, Robert: *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. In: *Journal of Democracy*, Januar 1995, S. 65–78.
- RAWERT, Peter: *Bürgerstiftungen – Rechts- und Gestaltungsfragen*, Bericht über die 58. Jahrestagung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Berlin 2002, S. 294.
- SPECK, Ulrich: *Der lange Abschied vom Vater Staat*. In: *Merkur*, Heft 607. Stuttgart 1999.
- STIFTUNG & SPONSORING, *Die Roten Seiten*, Heft 5 2003. Verl 2003, S. 6.
- SURMATZ, Hanna: *Aktivitäten von Stiftungen in Mittel- und Osteuropa*. Bundesverband Deutscher Stiftungen Berlin 2002.
- VOLKSWAGENSTIFTUNG (Hrsg.): *Zukunft stiften. Zur Rolle privater Wissenschaftsförderung in Deutschland und im zusammenwachsenden Europa*. Georg Olms Verlag Hildesheim 2002.
- WEGER, Hans-Dieter: *Gemeinschaftsstiftungen – eine Form der Teilhabe an der Gesellschaftsentwicklung*. In: *Deutsches Stiftungswesen*. Tübingen 2000, S. 63–67.

Zwischen Selbstregulation und staatlicher Stiftungsaufsicht

Podiumsdiskussion



Moderation: Max Frenkel

Dr. iur., Kolumnist der NZZ am Sonntag,
Vizepräsident der Oertli Stiftung

«Gehört nicht gerade zum Mäzenatentum,
das heute insbesondere von Vergabestiftungen
getragen wird, eine gute Portion an Willkür
– im Unterschied zum Firmensponsoring?»



Eugen David

Dr. iur., Rechtsanwalt,
Ständerat Kanton St.Gallen,
Dozent für öffentliches Recht
an der Universität St.Gallen
www.unisg.ch



Philipp Egger

Dr.phil., Geschäftsführer
der Gebert Rüt Stiftung,
Vorstandsmitglied
von SwissFoundations
www.grstiftung.ch



Karl Hofstetter

Prof. Dr. iur.,
Schindler Holding AG,
Mitglied der Konzernleitung,
Titularprofessor
der Universität Zürich
www.schindler.com
www.unizh.ch

”

«Zum Schutz der Erfüllung des Zweckartikels sollte das Steuerrecht die Steuerbefreiung aufheben, wenn eine Stiftung ihr Geld nicht effektiv für die Zweckfüllung ausgibt oder wenn sie ihre Vermögenserträge hortet.»

«Mit der Gründung jeder Vergabestiftung entgehen der öffentlichen Hand Steuergelder. Dies ist nur dann ein fairer Deal, wenn das Geld in Stiftungen mindestens gleich wirksam wird, wie wenn es der Staat eingesetzt hätte.»

«An eine staatliche Stiftungsaufsicht können keine hohen Erwartungen gestellt werden. Sie kann zwar gut funktionierende Grobkontrollen einrichten, das Feintuning muss aber beim Stiftungsrat liegen. Er muss mit Regeln, Strukturen und Transparenz die Umsetzung des Stiftungszwecks sicherstellen.»



Robert Purtschert

Prof. Dr. rer. pol.,
 Direktor Verbandsmanagement Institut (VMI),
 Universität Freiburg
www.unifr.ch



Andreas Reinhart

Präsident Volkart Foundation;
 VR Präsident
 der Volkart Holding
www.volkart.ch



Ellen Ringier

Dr. iur., Präsidentin Ringier-
 Sozialstiftung «Humanitas»,
 Engagement für viele andere
 Stiftungen und Non-Profit-
 Organisationen mit Schwer-
 punkt in den Bereichen
 Rassismus/Antisemitismus,
 Kultur und Soziales



«Viele Stiftungen zeichnen sich durch Managementferne aus. Allerdings sind nicht die Stiftungen grundsätzlich gegen Managementfragen eingestellt, sondern die Managementsituation bei Stiftungen ist besonders schwierig und komplex.»

«Ich bin klar gegen eine Selbstregulation, weil sie eine unkontrollierbare Machtballung zulässt. Aus persönlicher Erfahrung bestehe ich auf einer besseren Aufsicht und Kontrolle von privaten Stiftungen.»

«Die Zahl der Stiftungen, welche ihren Ursprungszweck nicht erfüllen, welche keine Ausschüttungen vorweisen können und keinen Bericht darüber abliefern, ist immens hoch. Die Stiftungsaufsicht kümmert sich mangelhaft um ihre Aufgabe.»

Frenkel Stiftungen in der Verantwortung – wie viel unternehmerisches Engagement braucht, wieviel erträgt die gute Tat? Frau Ringier, welches sind Ihre Beweggründe, sich aktiv im Stiftungswesen zu engagieren? Sehen Sie diese Tätigkeit als gesellschaftliches Gebot, so wie es früher zur Rolle von Töchtern aus besserem Hause gehörte? Worin liegt für Sie der Reiz ihrer Tätigkeit im Stiftungswesen?

Ringier Ja, ich gebe es gerne zu, ich habe zum Teil eine etwas altmodische Vorstellung davon, Teil der Gesellschaft zu sein und mich persönlich sozial zu engagieren. Dies steht sicher in Beziehung zu meinem familiären und kulturellen Hintergrund sowie meiner Erziehung. Auch ist der Wohltätigkeitsgedanke stark in der jüdischen Kultur verankert. Er ist wieder virulenter geworden, jetzt wo die Entsolidarisierung in der Gesellschaft immer manifester wird. Nun habe ich das Gefühl, ich müsse mich noch mehr in Stiftungen engagieren. Ich erkenne es als ein grosses Problem der heutigen Gesellschaft, dass das Teilen mit anderen, das Einsetzen seiner individuellen Begabung und der Gedanke, seinen Teil an die Gesellschaft zurückzugeben – schliesslich auch eine urchristliche Grundvorstellung – nicht mehr selbstverständlich sind.

Frenkel Herr David, Sie sind Ständerat und Anwalt sowie in Politik, Wirtschaft und in der Öffentlichkeit aktiv. Daneben sind sie mindestens in drei Stiftungen tätig – in der Pestalozzi Weltstiftung, der Schweizerischen Greina Stiftung und der Stiftung Oberziel – Haben Sie neben ihren wichtigen Tätigkeiten überhaupt Zeit, sich als Stiftungsrat aktiv einzubringen oder sind dies lediglich Ehrenämter für die Visitenkarte?

David Meiner Meinung nach haben Politik und Stiftungen sehr viel gemeinsam, da sie sich beide stark mit öffentlichen Zwecken befassen. Die von Ihnen genannten Stiftungen haben mich um meine Mitarbeit gebeten, weil sie stark mit dem öffentlichen Sektor verbunden sind und die Zweckerfüllung für sie einfacher wird, wenn jemand wie ich im Stiftungsrat die Verbindung zur Öffentlichkeit gewährleisten kann. Man muss aber wirklich aufpassen, damit man nicht zu viele Ämter annimmt. Ich muss oft Angebote ablehnen, weil ich nicht genug Zeit habe. Ich kann aber Frau Ringiers Aussage bestätigen, dass es ein Teil des sozialen Engagements sein sollte, für das Gemeinwohl unentgeltlich Leistungen zu erbringen.

Frenkel Herr Egger, Sie sind Geschäftsleiter der Gebert Rüt Stiftung. Wieweit spielt bei Ihnen hin und wieder der Gedanke eine Rolle: «Wollte der Stifter Heinrich Gebert eigentlich das, was wir hier tun?» Anders gefragt: Wieweit kann und soll sich eine Stiftung vom Stifter emanzipieren?

Egger Natürlich muss man sich bei der täglichen Arbeit immer wieder fragen, wie sich das Tun und Lassen denn legitimieren lässt und ob dem Stiftungszweck nachgelebt wird. Ihre Frage impliziert die Annahme, ein Stifter gebe eine genaue Handlungsanleitung. So einfach ist dies aber nicht. Ein Stifter hat die Idee, einen Teil seines Vermögens gemeinnützigen Zwecken zuzuführen. Diese Idee wird klassischerweise in einen Stiftungszweck eingegossen. Bei der Stiftungsgründung sollte man aber diesen Stiftungszweck nicht zu operativ fassen, eben nicht als Handlungsanleitung anlegen, sondern in eine normative Formulierung einpacken. Die Aufgabe derjenigen, denen die Stiftung anvertraut wird, ist es dann, diesen Stiftungszweck strategisch immer wieder neu zu interpretieren und operativ umzusetzen. Unser Stifter hat zwar darauf verzichtet, ein Amt in seiner Stiftung zu übernehmen. Diese Situation verpflichtet uns aber trotzdem, die unternehmerische Persönlichkeit von Heinrich Gebert als Benchmark für unsere Arbeit zu begreifen. Wir stellen uns immer wieder die Fragen, ist die Gebert RUF Stiftung wirklich anders als eine staatliche Organisation, die in einem ähnlichen Bereich arbeitet? Werden die Erträge des Kapitals im Sinne einer Risikofinanzierung eingesetzt? Ist unsere Tätigkeit innovativ oder werden lediglich ergänzende Zusätze zur Tätigkeit anderer geleistet?

Frenkel Niemand will und kann sich heute noch gegen «Corporate Governance» aussprechen. Aber gehört nicht gerade zum Mäzenatentum, das heute insbesondere von Stiftungen getragen wird, im Unterschied zum Firmensponsoring, eine gute Portion an Willkür? Wäre Willkür nicht produktiver für die Kulturförderung als etwa die bürokratischen, rechtsstaatlich abgesicherten Abläufe der staatlichen Stiftung Pro Helvetia? Ist nicht gerade in einer Zeit, in der alle für «Corporate Governance» sind, der Moment gekommen nachzufragen, ob das Gegenteil nicht doch auch etwas für sich hat?

Hofstetter Sicher besteht die Gefahr der «Corporate Governance» als einer «Fettleibigkeit der Korpulenten Gouvernante», das heisst, dass sich Stiftungen auf klar geregelten Ablaufstrukturen ausruhen. Wie bei einer guten Unternehmensführung braucht es letztlich sowohl Absicherung wie Handlungswille. Die Notwendigkeit von «Corporate Governance» und einer gewissen Kontrolle kann sicher nicht abgestritten werden. Dennoch braucht es auch unternehmerische Freiheit. Jede Stiftung muss ihre «Governance» individuell für sich finden und erwägen. Die goldene Mitte ist nicht bei jeder Stiftung die gleiche. Wichtig ist bei jeder Organisation, dass man überhaupt Gedanken über die Governance-Strukturen anstellt. Ich frage

mich aber, ob die Sensibilität diesbezüglich bei Stiftungen überhaupt schon vorhanden ist. Man muss sich gut überlegen, welche Strukturen man möchte, sowohl bei der Stiftungsgründung als auch im Laufe des Stiftungslebens. Für letzteres steht der Stiftungsrat in der Verantwortung. Hier kommt deshalb die Frage nach Ehrenamtlichkeit oder Professionalität auf, wobei dies ebenfalls von Fall zu Fall verschieden sein kann. Ehrenamtlichkeit sollte sicher so viel wie möglich angestrebt werden, aber es braucht auch genügend professionelle Ausrichtung.

Frenkel Wieso tun sich Stiftungsverantwortliche so schwer mit modernen Managementfragen?

Purtschert Eine Unternehmung produziert, um Geld zu verdienen. Eine Stiftung dagegen setzt Geld ein, um etwas zu leisten. Diese Umkehrung, so einfach sie klingt, hat gravierende Konsequenzen. Es fehlt eben bei den Stiftungen das Marktkorrektiv, kein Markt ist da, der entscheiden könnte. Zum anderen liegt es am Milizsystem in der Führung: Ist man im Stiftungsrat, so hat man bereits die Ehre, ob man etwas Produktives beiträgt oder nicht. Bei einer Unternehmung ginge dies natürlich nicht, dort muss Konkretes geleistet werden, das sich überprüfen lässt. Noch ein Gedanke zum Miliz-Profi-Problem: Die Profis, also die Stabsleute, bereiten alles so vor, dass die Stiftungsverantwortlichen es nur noch absegnen können. In diesem Zusammenhang spricht man bei allen Typen der NPOs von «Completed Staffwork». Dies löst oft bei den Milizlern ein Gefühl des Unbehagens aus. Allerdings sind auch die Strukturen der Stiftungen sehr komplex. So sollten ja auch die Projekte von Organisationen, die man unterstützt, kontrolliert und begleitet werden. Generell würde ich aber sagen, nicht die Stiftungen sind gegen Management, sondern die Managementsituation bei Stiftungen ist tatsächlich besonders schwierig und komplex.

Frenkel Herr Reinhard, die Firmengeschichte der Volkart Holding liest sich seit über 100 Jahren als eigentliche Geschichte der Handelsnation Schweiz. Volkart engagiert sich aber heute sowohl als Firma wie als Stiftung im Bereich des nachhaltigen Handelns. Sie haben sich zu diesem Einsatz in einem Zitat als «Gegengewicht zur desaströsen Tendenz der Besitzstandwahrung der reichen Länder» geäußert. Dies führt zur Frage, ob denn die Volkart Stiftung das Ergebnis des schlechten Gewissens einer international erfolgreichen Unternehmerfamilie sei?

Reinhard Teilweise muss ich mit einem klaren «ja» antworten, und zwar insbesondere aus Sicht der heutigen Situation, die ich als besonders unfair einschätze. Allerdings wurde unsere Stiftung 1951 gegründet, nach 100 Jahren

kolonialer Tätigkeit in Indien, Sri Lanka, China, Pakistan etc. Bei diesem 100-Jahr-Jubiläum herrschten global noch ganz andere Umstände und ein anderes Bewusstsein als heute. Trotzdem war bei der Gründung bereits eine gewisse Entwicklungs-Vision dabei. Es war nicht nur das schlechte Gewissen aus heutiger Sicht, sondern auch ein Bestreben, den Rückzug aus diesen Ländern sozial abzudecken und vor Ort mit gemeinnütziger Stiftungstätigkeit aktiv zu bleiben. Dies der Blick zurück.

Meine persönlichen Ansichten bezüglich Nachhaltigkeit und gemeinnütziger Arbeit wurden von drei Dingen geprägt: Erstens von der Gründung der BZ-Bank mit Martin Ebner, zweitens von meiner Tätigkeit als UBS-Verwaltungsrat während 13 Jahren und drittens vom Verkauf unseres Kaffee-Geschäfts an die Erbgruppe im Jahre 1989. In all diesen Tätigkeiten schlugen meine Versuche fehl, die Geschäftsleitung dazu zu bewegen, Geld in Stiftungen einzusetzen. Es hiess, dies entspreche nicht dem Geschäftsinteresse.

Zudem gibt es Themen auf dieser Welt wie die Korruption, die uns dazu veranlasst haben, bei «Transparency Schweiz»⁴³ mitzuwirken. Ich habe selber erlebt, wie das nationale Kaffee-Geschäft in Mexiko vom höchsten Kaffee-Händler aus dem Gefängnis heraus abgewickelt wurde, wir waren dabei – als Käufer! Auch habe ich erlebt, dass 20 Prozent der Pestizide, die in der Landwirtschaft eingesetzt werden, im Bereich der Baumwolle zum Einsatz kommen und dort den grössten Schaden verursachen. Schliesslich hat man bei der ganzen Nachhaltigkeits-Diskussion bewirkt, dass die Debatte um Ökologie und soziale Verantwortung in Richtung Ethik gelenkt wird. Hier ist nun wieder der Link zur Finanzwirtschaft, wo es doch nicht sein kann, dass jemand CHF 70–90 000 am Tag verdient, was heute auch in der Schweiz sehr verbreitet ist, bzw. nicht verdient, sondern den Aktionären, den Pensionskassen und indirekt allen Arbeitnehmern wegnimmt. Die Frage, wieso hier die Corporate Governance nicht stärker zum Tragen kommt, hat die Volkart Holding dazu bewogen, sich neu zu orientieren.

Zusammenfassend kann ich sagen, ja es war schlechtes Gewissen seitens der Volkart Holding. In einem zweiten Schub allerdings, als das Kapital infolge des Verkaufs des Kaffee-Geschäfts 1989 um 50 Millionen Franken erhöht wurde – meine Tantiemen aus der UBS-Tätigkeit habe ich auch gleich miteingebracht – handelten wir nicht mehr aus schlechtem Gewis-

43 www.transparency.ch – Transparency International ist eine 1993 zur Bekämpfung der internationalen Korruption gegründete NGO. Die Schweizer Sektion existiert seit 1995.

sen. Wir wollen proaktiv sein und dazu beitragen, dass gewisse Themen öffentlich diskutiert werden, auch in Zusammenarbeit mit öffentlichen Geldern, wie zum Beispiel im Falle des Fotomuseums Winterthur.

Frenkel Herr Hofstetter, wäre die beste «Corporate Governance» nicht über den Staat via Stiftungsaufsicht zu erreichen? Wo wären Ansatzpunkte, an denen man die Kontrolle gerade bei Vergabestiftungen ansetzen müsste? In Form von Gesetzen zum Beispiel? Oder sollte man das doch «dem Markt» überlassen?

Hofstetter Ich bin dafür, den Staat so weit wie möglich aus dem Stiftungswesen herauszuhalten, genau so wie aus Unternehmen auch. Es braucht den Staat natürlich, aber nur bis zu einem bestimmten Grad.

Die bessere Gewährleistung des Stiftungszwecks kann mittels gewisser Kontrollstrukturen wie Transparenz und einer «Checks and Balances»-Politik angestrebt werden. Wer das als nicht ausreichend bezeichnet, der müsste auch dafür eintreten, wirtschaftliche Unternehmen einer staatlichen Kontrolle zu unterwerfen. Auch das wäre absurd. Natürlich braucht es die eine oder andere staatliche Rahmenbedingung. Wichtig wäre es zum Beispiel, dass der Bund für Stiftungen mit einer gewissen Grösse eine Revisionsstelle vorgibt. Es darf aber keineswegs sein, Stiftungen eine Art Zwangsjacke anzulegen, gerade im Hinblick auf ihre Unterschiedlichkeit, sondern ihnen sollte so viel Freiheit und eben auch «Willkür» wie möglich zugestanden werden.

”

«Die Möglichkeit zur Ausübung unternehmerischer Freiheit muss immer mit Verantwortung gepaart sein. Im Falle des Stiftungswesens bedeutet diese Rückbindung eine verantwortungsvolle Selbstregulation. «Foundation Governance» meint keineswegs eine krude Domestizierung der Stiftungstätigkeit mittels rigoroser Einführung der ökonomischen Rationalität. Bei Stiftungen steht ja gerade nicht die Anwendung trivialisierender Effizienzkriterien und das Ziel einer maximalen Kapitalverwertungseffizienz im Vordergrund. Stiftungen müssen als komplex in die Gesellschaft eingebettete Organisationen anerkannt werden, die gleichzeitig unterschiedlichen Steuerrationalitäten gerecht werden müssen – wovon die ökonomische lediglich eine von mehreren darstellt.»

Johannes Rüegg-Stürm,
Leiter des Forschungsprojekts Foundation Excellence

Ringier Ich glaube, bei dieser ganzen Diskussion haben wir wahrscheinlich die Stiftungsaufsicht vergessen. Meiner Meinung nach sollte die Revisionsstelle lediglich die finanzielle Seite von Stiftungen sicherstellen. Andere Angelegenheiten, wie die Wahrung des Stiftungszwecks, sind Aufgabe einer staatlichen Stiftungsaufsicht. Dazu ist zu bemerken, dass sich diese sehr mangelhaft um ihre Aufgabe kümmert, was sicherlich damit zusammenhängt, dass sie personell schlecht dotiert ist. Kantonale Aufsichtsbehörden unterscheiden sich zudem stark voneinander. Die Zahl der Stiftungen, welche ihren Ursprungszweck nicht erfüllen, keine Ausschüttungen vorweisen können und keinen Bericht darüber abliefern, ist meiner Erfahrung zufolge immens hoch. Ausserdem finde ich, Stiftungen sollten bei der Ablehnung von Gesuchen eine Begründung abgeben müssen. Ich habe in meinem Leben schon tausende von Gesuchen geschrieben. Und ich denke, auch in dieser Hinsicht wäre eine gewisse Transparenz für die Gesuchsteller schön.

Auch in Bezug auf die finanzielle Transparenz müssten Stiftungen mehr bezüglich interner Kontrolle tun, weil man als Gesuchsteller kein Forum hat, das über den Verbleib der Gelder informiert wie bei einer Aktionärsversammlung.

Frenkel Transparenz im Stiftungswesen ist Ihr Appell, dabei hoffen Sie auf eine vermehrte Aktivität der Stiftungsaufsicht. Sind die anderen Podiumsteilnehmer auch der Meinung, dass die Stiftungsaufsicht die entscheidende Stelle ist, welche die Stiftungen verantwortungsbewusster agieren lassen könnte?

Egger Über den staatlichen, regulatorischen Weg kann keine grundlegende Lösung des Problems erreicht werden. Natürlich muss der Staat gewisse Rahmenbedingungen setzen, die Revisionspflicht scheint mir zum Beispiel ausserordentlich wichtig zu sein, andere Kontrollinstrumente sind aber nicht notwendig und deshalb überflüssig. Gegenwärtig ist bei Stiftungen ohnehin ein Trend zur Selbstregulation festzustellen, viele Stiftungen entwickeln sich dabei weg vom klassischen Mäzenatentum und hin zu etwas Neuem, das man «Philanthropy Business» nennen könnte. Transparenz tritt dabei mehr und mehr an die Stelle von «Hinterzimmer-Gemeinnützigkeit» und anstelle von Willkür entwickelt sich eine Art von «Social Entrepreneurship».

Diese Entwicklung, man könnte von einem regelrechten Paradigmenwechsel sprechen, hat legitimatorische Gründe: Stiftungskapitalien sind in zweifacher Hinsicht der Öffentlichkeit verpflichtet. Erstens handelt es sich bei der Stiftungsgründung um fiskalisch begünstigte Institutionen, die

auch im Betrieb von der Steuer befreit sind. Zweitens, was auch immer Stiftungen tun, sie agieren in der Öffentlichkeit, ihre Gelder gestalten Wirklichkeit. Das Problem ist nur, dass ein Markt fehlt, und damit ein Wettbewerb. Das einzige Modell, das die positive Entwicklung zu mehr Wirkung unterstützen könnte, wäre eine Selbstregulation im Stiftungswesen, um damit einen künstlichen Wettbewerb zu erzeugen. Und die Selbstregulation ist bereits im Gange! Eine staatliche Regulation käme zu spät, wäre wenig wirkungsvoll und sehr aufwändig. Wir brauchen aber eine Art von «Road Map» für Stiftungsmanagement und Stiftungsentwicklung: Wie kann eine kleine Stiftung, die relativ wenig Geld für Administration ausgeben will, trotzdem Professionalität in ihre Strukturen und ihre Arbeit hineinbringen. Wir müssen uns selber Benchmarks setzen, damit wir unsere «Social Entrepreneurship» gezielt und strukturiert wahrnehmen können. Das ist ein Prozess, der schon läuft.

Reinhard Ich bin klar gegen eine Selbstregulation und bestehe auf eine bessere Aufsicht und Kontrolle von Stiftungen mit privaten Geldern. Ich habe als Mitglied bei mehreren Stiftungen viele Fälle von Missmanagement erlebt, wo die Aufsicht nicht geklappt hat, wie bei Unternehmen auch. Ich glaube nicht an Selbstregulierung, da hier wieder eine unkontrollierbare Machtballung stattfindet.

Ich zähle meine Stiftung gemäss Frau Ringier auch zu den «willkürlichen» Stiftungen. Wenn ein Gesuch abgelehnt wird, will ich keine Erklärung abgeben müssen. Dies ist ein freier Markt, und es ist nicht Ihr Recht, eine Erklärung zu bekommen. Gesuchsteller müssen ja nicht zu uns kommen!

David Zum Thema der Selbstregulierung kann ich sagen, dass es durchaus fester Bestandteil der Ständeratsdebatte um das Revisionsgesetz ist und absoluten Vorrang hat. Darüber wurde im Ständerat am 18. Dezember 2003 beraten.⁴⁴ Stiftungsurkunde und zugehörige Reglemente bestimmen die Organisation, der Gesetzgeber kommt erst ins Spiel, wenn diese selbstgewählte Organisation nicht funktioniert. Die Stiftungsaufsicht schreitet erst ein und wechselt Organe aus, wenn die in der Stiftungsurkunde festgelegten Ziele und Strukturen nicht funktionieren.

Die Revisionsstelle ist in der Kommission des Ständerates recht unstritten. Es hat Stimmen gegeben, die Revisionsstelle solle Verantwortun-

44 Vgl. Beitrag Koller, *Attraktiveres Schweizer Stiftungsrecht in Sicht?*

gen gegenüber der Stiftungsaufsicht übernehmen. Dies wurde abgelehnt, es bleibt nun so, dass die Revisionsstelle dem Stiftungsrat Bericht erstattet, dieser ist seinerseits gegenüber der Aufsichtsbehörde verantwortlich und muss dieser auch einen Revisionsbericht vorlegen. Eine direkte Berichterstattung der Revisionsstelle an die Aufsichtsbehörde wurde abgelehnt. Ebenfalls abgelehnt wurde der Vorschlag, dass die Revisionsstelle die Erfüllung des Stiftungszwecks prüfen solle.

Das Steuerrecht müsste in der Tat, wie Frau Ringier dies angedeutet hat, die Steuerbefreiung aufheben, wenn die Stiftung ihr Geld nicht effektiv für die Zweckerfüllung ausgibt oder wenn das Geld gehortet wird, obwohl dies in der Stiftungsurkunde anders festgehalten ist. Die Steuerbehörde hätte im Einzelfall eigentlich das Recht, anhand des Jahresberichts zu prüfen, ob der Stiftungszweck erfüllt wird oder ob lediglich Papierarbeit betrieben wird.

Hofstetter Ich komme noch einmal auf die Rolle des Staates zurück. Er kann nur Grobkontrollen einrichten, wie die Stiftungsaufsicht eine darstellt. Die Pauschalhoffnung in die Stiftungsaufsicht muss ich abschwächen. Sie funktioniert eigentlich gut – wenn wir etwa an ihr Eingreifen im Fall Kuoni denken – das Feintuning muss allerdings beim Stiftungsrat bleiben. Er muss mit entsprechenden Regeln, Strukturen und mit Transparenz versuchen, den Stiftungszweck möglichst gut umzusetzen.

Eine denkbare staatliche Intervention könnte darin liegen, dass man, wie in einigen anderen Ländern auch, staatliche Ausschüttungsquoten auferlegt. Würde man nach Beispiel der USA oder Deutschlands verfahren, wo die minimale Ausschüttungsquote vom Staat vorgegeben wird, dann wäre eine Kontrolle von völlig passiven Stiftungen gewährleistet.

Frenkel Es gibt doch viele Stiftungen, die nicht aktiv sind. Solche sind nicht zuletzt im Bankenbereich anzutreffen, wo sie letztendlich der reinen Vermögensverwaltung dienen und kaum Ausschüttungen machen. Ist dies ein Problem, welches im europäischen Vergleich allein auf die Schweiz beschränkt ist?

Purtschert Diesbezüglich liegen noch keine Resultate aus der internationalen Vergleichsstudie «Visions and Roles» vor. Selbstregulierung darf im ganzen Kontext nicht unterbewertet werden. Stiftungen müssen sich vermehrt organisieren, und SwissFoundations ist ein guter Ansatz dazu.

Ringier Es gibt eine grosse Zahl von Vergabestiftungen, die völlig still sind und bei denen gar nichts passiert.

Egger Die staatlich überprüfte Ausschüttungsquote von Stiftungen beträgt in den USA etwa 5 Prozent des Stiftungsvermögens, was auf den ersten Blick

wunderbar erscheint. Michael Porter, der Stiftungsguru aus Harvard, bestätigt aber, dass sehr oft 3 bis 4 Prozent allein für Verwaltungsaufgaben aufgewendet werden.⁴⁵ Ein solches Gesetz über zeitnahe Mittelverwendung zur Verhinderung von inaktiven Thesaurierungsstiftungen müsste ganz genau definieren. Und die Aufsicht müsste entsprechend detailliert funktionieren. Das wäre gesetzgeberisch und vollzugsmässig eine komplexe Angelegenheit.

Das Thema Finanzen ist aber viel weitgreifender. Das Tragische ist doch, dass sich Organisationen im Dritten Sektor in gleicher Weise zyklisch verhalten wie die öffentliche Hand. Wenn gegenwärtig die öffentliche Hand aus Gründen der Finanzknappheit auf die Bremse tritt, so tun wir Stiftungen dies auch. Gerade jetzt, da aufgrund der besseren Selektionsmöglichkeiten mit Stiftungsarbeit auch grösserer Mehrwert erzielt werden könnte, verhalten wir Stiftungen uns wie Bundesämter. Das zeigt doch, dass der Dritte Sektor keine auf Langfristigkeit angelegte Finanzplanung hat. Üben wir zu wenig Druck auf unsere Banken aus, damit diese eine bessere Leistung erbringen? Warum betreiben wir kein Vermögenspooling, bei dem wir unsere Vermögen zusammenlegen, um mit den Banken einen Deal mit besseren Konditionen auszuhandeln?

All dies kann aber nicht mit irgendwelchen reglementatorischen Massnahmen stattfinden, sondern nur mit Selbstregulation – wir müssen allerdings unsere Potentiale erkennen. Die Zahlen über den schweizerischen Stiftungssektor, die Herr Purtschert aus Freiburg und Herr Rüegg aus St. Gallen vorgelegt haben, sind eindrücklich. Sie könnten aber noch viel eindrücklicher sein, wenn wir alle «Social Entrepreneurship» als das begreifen würde, was es ist, nämlich als ein Business, dessen Erfolg gemessen werden kann.

David Das neue Gesetz sieht eine Abzugsfähigkeit für Einlagen in Stiftungen von 40 Prozent anstatt der bisherigen 10 Prozent vor bei der Bundessteuer, für besonders wichtige öffentliche Interessen sogar bis auf 100 Prozent. Diese Regelung kennt etwa der Kanton Basel-Stadt bereits heute. Wenn dieses Gesetz mit seiner erhöhten Abzugsfähigkeit angenommen wird, so hätte die Öffentlichkeit natürlich ein grosses Interesse daran zu wissen, dass diese öffentlichen Gelder nicht hauptsächlich administrativen Arbeiten zu-

45 PORTER, Michael E. / KRAMER, Mark R.: *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*. In: Harvard Business Review. November/Dezember 1999.

gute kommen oder irgendwo versickern. Mit der Erhöhung der Abzugsfähigkeit steigt also sicher auch die Notwendigkeit einer erhöhten Transparenz und Kontrolle, etwa über Pseudovergabungen.

Frenkel Ist es nicht abstrus, dass Vergabungen auch noch mit Mehrwertsteuerabgaben belastet werden?

David Dies ist genau eine der Änderungen, welche vom Bund im Rahmen der Revision angestrebt wird. Wenn der Stiftungsname und das Logo in einer Publikation des Stifters oder des Spenders erwähnt werden, ist dies keine Leistung mehr wie heute, wo dies als steuerpflichtige Bekanntmachungsleistung gewertet wird.

Ringier Bleibt diese Abzugsfähigkeit allein auf Lohn beschränkt oder wird sie auch für Entgelt aus Wertpapieren gelten? Ist es nicht absurd, dass Personen, die sich im Non-Profit-Bereich engagieren und keinen Lohn erhalten, von dem sie irgendetwas abziehen könnten, nicht von Abzügen profitieren können?

David Bisher konnte man bis 10 Prozent in Form von Wertschriftenerträgen spenden und zum Abzug bringen, das bleibt auch so. In Bezug auf die Zeitspende können neu nicht mehr nur Geldleistungen abgezogen werden, sondern auch Sachleistungen, so zum Beispiel Liegenschaften.

Frenkel Während des Symposiums wurde über die Problematik Ehrenamtlichkeit – Hauptamtlichkeit angesprochen. Ist innerhalb der NPOs diesbezüglich generell eine Zeitenwende angesagt oder werden die Probleme auf der Managementebene weiterhin bestehen bleiben?

Purtschert Das Hauptmanagementproblem der Zusammenarbeit von Ehrenamt und Hauptamt in NPOs besteht in den verschiedensten Ländern. Es wirkt sich als Informationsungleichgewicht und als Zeitungleichgewicht aus. Der Vollamtliche ist quasi der Stabsmann des Ehrenamtes, und er selbst führt nachher die Beschlüsse auch aus. Die Existenz und Problematik dieser Doppelfunktion ist spezifisch für NPOs. In Firmen gibt es den Unterschied zwischen Stabsleuten und Linienleuten.

Frenkel Synergien sollte man nutzen. Wäre es nicht sinnvoll – in Anlehnung an Herrn Eggers Idee vom Pooling – die gesamte Verwaltung von Stiftungen zusammenzulegen und nur noch die Vergabegremien für sich zu behalten?

Reinhart Wir haben intern schon lange solche Modelle diskutiert. Ich würde durchaus das GC-Modell als Vorbild sehen in Anlehnung an den Fussballclub der Grasshoppers Zürich, im Stile einer übergeordneten Holding und daran angeschlossenen Stiftungen. Dies würde in die Richtung des Pool-

ing-Gedankens gehen. Man würde also versuchen, Synergien zu schaffen. Die grosse Aufgabe für Stiftungen liegt aber darin: Sie sollten vermehrt proaktiv als Shareholder-Vertreter auftreten.

Frenkel Wieso haben Sie, Herr Reinhart, mit Ihrer Firma überhaupt eine Stiftung errichtet? Sie hätten ja auch Projekte, zum Beispiel in Indien selber, direkt unterstützen können, indem Sie das Geld dem Staat oder einer indischen NGO gegeben hätten.

Reinhart Wir haben beides getan. Dort, wo wir eine gute NGO gesehen haben, haben wir sie direkt unterstützt, so zum Beispiel Transparency International, Greenpeace und Swisscontact. Aber – vergleicht man dies wieder mit dem Finanzwesen – wir haben eben auch Private Equity, wo wir eigene Ressourcen einsetzen.

Hofstetter Ein Fazit dieser Diskussion ist es doch, das wir im Stiftungswesen Transparenz und Kontrolle erhöhen wollen. Dazu sollten die verschiedenen Ebenen der Aufsicht auseinander genommen werden, was sicherlich konsistent mit den generellen Governance Ideen ist, die ja auch bei Unternehmen Konjunktur haben. Es könnte durchaus sein, dass man so genannte Protektorate einführt. Dieser Begriff aus dem Trustrecht meint, dass man einem Gremium mit der Rolle eines Protektors, das über dem Stiftungsrat steht, gewisse Aufsichtsaufgaben zuspricht, zum Beispiel für Nominationsfragen, Abnahme der Rechnung, Vergabefragen und für anderes. Checks and Balances würden dadurch sichergestellt, dass man nicht nur ein Gremium hat, das alle Fäden in der Hand hält, sondern Aufsichtselemente einbaut. Je nach Grösse und Struktur einer Stiftung würde sich dies unterschiedlich gestalten.

Frenkel Wieso richten denn überhaupt so viele Leute Stiftungen ein? Man könnte ja genauso gut Spenden an eine bestehende Einrichtung überweisen.

Ringier Das führe ich auf die Krankheit der Gesellschaft zurück. Jeder meint, er müsse seinen Egotrip fahren! Es gehört zum guten Ton, und man will in gewissen Gesellschaftsgruppen, dass der eigene Namen mit Wohltätigkeit in Verbindung gebracht wird. Es gibt viel zu viele Stiftungen zu einigen wenigen Themenkreisen, dort herrscht dann grosse Konkurrenz, wo hingegen andere Bereiche völlig unterbesetzt sind. So gehen über Stiftungsgründungen staatliche Gelder verloren, anstatt dass man Synergien nutzen und mit Stiftungen gleichen Zwecks zusammenarbeiten würde, um effizienter zu werden. Dies ist definitiv ein Bereich, den die Stiftungsaufsicht in den Griff bekommen muss.

Frenkel Was halten Sie vom Glauben an die bessere Allokation der Mittel durch den Staat anstatt durch den freien Markt, wie Herr Reinhart es ausdrückte?

Egger Ich kann Herrn Reinhart nicht ganz unterstützen, wonach die Stiftungen in keiner Legitimationssituation stehen. Natürlich ist die Vermögensgrundlage jeder gemeinnützigen Vergabestiftungen privates Geld. Aber wenn nun allenfalls die Steuerabzugsfähigkeit auf 20 Prozent oder gar 40 Prozent erhöht wird, dann bedeutet dies doch konkret einen Verlust an Steuergeldern. Und jeder wache Steuerzahler will doch Rechenschaft darüber haben, was die Stiftungen mit seinem Geld tun!

Mit der Gründung jeder Vergabestiftung entgehen der öffentlichen Hand Steuergelder, so einfach ist das. Dies ist dann ein fairer Deal, wenn dieses Geld in Stiftungen mindestens gleich gut oder besser wirksam wird, als es der Staat eingesetzt hätte. Der Staat macht nicht unbedingt alles schlechter als Organisationen des Dritten Sektors. Aber auch die umgekehrte Behauptung ist falsch. Während der Staat die Grundfunktionen sicherstellen muss, werden zukünftig Stiftungen in zunehmendem Masse auf nicht mehrheitsfähige Anliegen antworten müssen – der Weg unserer pluralistischen Gesellschaften ist vorgezeigt.

Damit sich die steuerliche Bevorzugung von Stiftungen rechtfertigt, müssen sich in Zukunft die Stiftungen in der Schweiz vermehrt diesem Wettbewerb aus eigenem Antrieb stellen. Dann wird auch so etwas wie ein freier Markt im Stiftungswesen zum Tragen kommen – zum Nutzen der Zivilgesellschaft.

Anhang
Appendice

SwissFoundations: Ziele und Tätigkeitsfelder

Zweck des Vereins ist die Stärkung des Stiftungssektors und die Bekanntmachung des Stiftungsgedankens in der Schweiz. Insbesondere die Möglichkeiten und Leistungen von Vergabestiftungen stehen im Vordergrund: Potentielle Stifter sollen zur Errichtung von Stiftungen motiviert, bestehende Stiftungen beim wirkungsvollen und gemeinnützigen Einsatz ihrer Mittel unterstützt werden. Mitglieder können Vergabestiftungen werden, die ihren Sitz in der Schweiz haben.

SwissFoundations wurde am 18. Mai 2001 als «Verein der Vergabestiftungen in der Schweiz» gegründet. Zurzeit gehören dem jungen Verein mit Sitz in Bern 23 Stiftungen an. Übergeordnetes Ziel ist der Aufbau eines nationalen Netzwerks und einer Plattform zur Förderung des Schweizer Stiftungswesens und -gedankens. Selbstverständlich sollen auch die Interessen der Mitglieder nach aussen gewahrt werden.

Mitgliederstiftungen setzen sich für die Bereitstellung innovativer und wirksamer Antworten auf soziale, kulturelle, ökologische, pädagogische, wissenschaftliche, gesundheitspolitische und wirtschaftliche Herausforderungen der Gesellschaft im In- und Ausland ein. Trotz der Vielfalt ihrer Tätigkeitsbereiche engagieren sie sich im Rahmen einer Selbstregulation für die Entwicklung eines Stiftungssektors, der sich an den Werten Transparenz, Integrität, Verantwortung und Liberalität orientiert.

Ziele

- Austausch von Know-how über das zeitgemässe Management von Vergabestiftungen
- Weiterentwicklung der liberalen Rahmenbedingungen für Stiftungen in der Schweiz
- Ermöglichung von Kooperationen und Partnerschaften
- Entwicklung des wirkungsvollen Einsatzes privater Mittel für gemeinnützige Zwecke

- Förderung und Begleitung bei der Gründung von neuen Stiftungen
- Wirkungsfeld- und stifter-/spendergerechte Vermittlung von Stiftungen und Legaten

Dienstleistungen von SwissFoundations

Mitglieder erhalten Unterstützung im Stiftungsmanagement, stiftungsspezifische Dienstleistungen und diverse Weiterbildungsmöglichkeiten. Sie haben die Gelegenheit, sowohl Informationsplattformen zu nutzen als auch Erfahrungen auszutauschen und Kooperationen mit andern Vergabestiftungen einzugehen.

Für potentielle Spender bzw. Stifter bietet SwissFoundations Beratung bei Gründung und Aufbau von Stiftungen sowie bei der Vermittlung von Stiftungen und Legaten. SwissFoundations ist dagegen keine Anlaufstelle für Fundraiser und Projektleiter, vermittelt also auch keine Projekte an Mitgliedstiftungen.

Über die Aktivitäten im Einzelnen informiert die Website:
www.swissfoundations.ch

SwissFoundations : objectifs et domaines d'activité

L'association a pour objectif de promouvoir et de faire connaître le principe des fondations en Suisse, ainsi que les possibilités et les prestations des fondations donatrices en particulier. Les donateurs potentiels doivent être motivés en vue de la création de nouvelles fondations. Les fondations existantes sont encouragées à utiliser leurs ressources efficacement et selon les principes d'utilité publique. Les membres de SwissFoundations sont des fondations donatrices dont le siège est en Suisse.

SwissFoundations a été créée le 18 mai 2001 sous le nom d'«association des fondations donatrices en Suisse». 23 fondations font aujourd'hui partie de l'association jeune dont le siège est à Berne. L'objectif supérieur est la mise en place d'un réseau national et d'une plate-forme servant à promouvoir les activités et les idéaux des fondations suisses. Il s'agit bien entendu aussi de représenter les intérêts des membres vis-à-vis de l'extérieur.

Les fondations affiliées s'engagent à fournir des réponses novatrices et efficaces aux défis sociaux actuels en Suisse et à l'étranger dans les domaines social, culturel, écologique, pédagogique, scientifique, de politique de santé et économique. Dans toute la diversité de leurs domaines d'activités, les membres de SwissFoundations s'engagent, dans le cadre d'une autorégulation, pour le développement de leur secteur en respectant les valeurs de transparence, d'intégrité, de responsabilité et de libéralisme.

Objectifs

- *Transmettre et échanger le savoir-faire en matière de gestion moderne des fondations donatrices.*
- *Poursuivre la mise en place de conditions-cadre libérales pour les fondations en Suisse.*
- *Encourager la coopération et l'échange d'expériences entre les fondations.*
- *Encourager la mise en oeuvre efficace de fonds privés à des buts d'utilité publique.*
- *Encourager et soutenir la création de nouvelles fondations.*
- *Coordonner la transmission de fondations et de legs en tenant compte des domaines d'activité et des intérêts des donateurs.*

Prestations de SwissFoundations

Les membres bénéficient d'un soutien dans la gestion de fondation, de prestations spécifiques aux fondations et de diverses offres de formation continue. Ils disposent d'une plate-forme d'information, peuvent échanger leurs expériences et profiter d'une coopération avec d'autres fondations donatrices.

SwissFoundations offre en outre aux donateurs et fondateurs potentiels des conseils lors de la création et de l'organisation d'une fondation et sert d'intermédiaire pour les fondations et les legs. L'association ne s'occupe par contre pas de récolte de fonds et de gestion de projets, elle ne procure donc pas de projets aux fondations membres.

Pour en savoir plus, consulter le site Internet:

www.swissfoundations.ch

Programm der Tagung «Foundation Governance»

vom 25. November 2003

09.30–09.45 Uhr **Dr. Benno Schubiger, Linda Zurkinden-Erismann**
Präsident und Geschäftsführerin SwissFoundations

09.40–10.10 Uhr **Klaus J. Jacobs** Jacobs Foundation
Die Rolle der Stiftungen im Zusammenhang mit öffentlichen Institutionen

10.10–10.40 Uhr **Prof. Dr. Karl Hofstetter** Schindler Management AG
Corporate Governance – Herausforderung für Stiftungen?

Kaffeepause

11.10–11.40 Uhr **Prof. Dr. Robert Purtschert** Universität Freiburg
Visions and Roles of Foundations in Europe
Internationales Forschungsprojekt der London School of Economics,
Centre for Civil Society, London

11.40–12.30 Uhr **Podiumsdiskussion**
*Stiftungen in der Verantwortung – Wieviel unternehmerisches Engagement braucht,
wie viel erträgt die gute Tat?*

Mittagessen

14.00–14.30 Uhr **Prof. Dr. Heinrich Koller** Bundesamt für Justiz
Stiftungsrecht im Wandel?

14.30–15.15 Uhr **Prof. Dr. Johann Rüegg-Stürm** Universität St. Gallen
mit Niklaus Lang und Peppi Schnieper, lic. oec. HSG
Stiftungen im 21. Jahrhundert: Wandel im Management – Management von Wandel

Kaffeepause

15.45–16.15 Uhr **Dr. Wilhelm Krull** VolkswagenStiftung
Impulse geben – Grenzen überschreiten. Stiftungen im erweiterten Europa

16.20–16.30 Uhr Schlusswort – Tagungsende

Reformbedürftiges Stiftungsrecht

Ein neuer Weg zur Entlastung des öffentlichen Haushalts^a

Hans Vontobel, Eveline Oechslin, Peter Reetz^b

Zurzeit ringen Parlament und Bundesrat um Lösungen zur Stabilisierung des im argen liegenden Bundeshaushalts. Das Schema ist immer das gleiche: Ausgaben werden gekürzt, neue Einnahmequellen werden geschaffen. Aus diesem Grunde übt heute der Staat auch grosse Zurückhaltung gegenüber neuen sozialen, wissenschaftlichen oder künstlerischen Projekten. Trotzdem wird die dritte Möglichkeit, diejenige zur Bildung von Anreizen für Private, durch Zuführung eines Teils ihres Vermögens an gemeinnützige Stiftungen den öffentlichen Haushalt zu entlasten, nicht diskutiert. Der nachfolgende Beitrag soll einen Denkanstoss in diese Richtung geben.

Ende 1997 gab es in der Schweiz mehrere tausend gemeinnützige Stiftungen, welche insgesamt Vermögenswerte im Umfang von mehreren Milliarden Franken verwalten und den Staat durch ihre gemeinnützige Tätigkeit von Ausgaben im sozialen, wissenschaftlichen und im Bildungsbereich usw. entlasten. Die Zahlen scheinen hoch, vergleicht man sie jedoch mit den Zahlen beispielsweise in den Vereinigten Staaten, so stellt man schnell fest, dass das private Mäzenatentum in der Schweiz noch unterentwickelt ist. Wo liegt der Grund für diese magere Bilanz? Zum einen im schweizerischen Stiftungsrecht, zum andern im Steuerrecht, nicht zuletzt aber auch in der öffentlichen Haltung gegenüber privaten Vergabungen.

a Erstmals abgedruckt in der Neuen Zürcher Zeitung vom 16. Februar 1999. Dieser Zeitungsartikel markiert den publizistischen Anfangspunkt der aktuellen Revision des Stiftungsrechts, wie sie gegenwärtig in der Fortsetzung der «parlamentarischen Initiative Schiesser» kurz vor dem Abschluss steht.

b Hans Vontobel ist Ehrenpräsident der Bank Vontobel und Mitglied des Stiftungsrates der Vontobel-Stiftung. Eveline Oechslin ist Partnerin, Peter Reetz ist Mitarbeiter bei Homburger Rechtsanwälte.

Zu starre Regelungen

Obwohl sich das Stiftungsrecht seit seinem Inkrafttreten im Jahre 1912 bewährt hat und in seinen Grundzügen (Grundsatz der Stiftungsfreiheit, weitgehende Beachtung des Stifterwillens) im jetzigen Zustand belassen werden sollte, gibt es doch einige Regelungen, die im Rahmen einer Revision des Stiftungsrechts mit dem Zweck, vermehrt private Mittel für öffentliche Aufgaben zu mobilisieren, Berücksichtigung finden müssten. Das heutige Stiftungsrecht hat einige «Schwachpunkte», die zur Folge haben können, dass potentielle Stifter von einer Stiftungserrichtung abgehalten werden. Im wesentlichen sind dies folgende Punkte:

Im geltenden schweizerischen Stiftungsrecht ist es nicht möglich, dass der Stifter den Zweck, den er der Stiftung bei der Errichtung gegeben hat, ändert, sofern der einmal gewählte Zweck noch erfüllbar ist. Insbesondere ist es nicht zulässig, dass sich der Stifter eine zukünftige Änderung des Stiftungszweckes in der Stiftungsurkunde vorbehält, wie dies in zahlreichen ausländischen Rechtsordnungen vorgesehen ist. Nun kann es vorkommen, dass ein Stifter, welcher ursprünglich zum Beispiel gewisse wissenschaftliche Projekte unterstützen wollte, möchte, dass sich die von ihm errichtete Stiftung neu vermehrt im künstlerischen Bereich engagiert. Obwohl der Stifter eine gemeinnützige Stiftung einem anderen, ebenfalls gemeinnützigen Zweck dienstbar machen will, ist ihm dies verwehrt, solange die Beibehaltung des ursprünglichen Stiftungszweckes nicht eine offenkundige Entfremdung der Stiftung gegenüber dem Stifterwillen bedeuten würde.

Eine Rückübertragung von Vermögen auf den Stifter bei Auflösung der Stiftung ist nicht möglich. Die psychologische Schwelle, eine nicht wieder rückgängig zu machende Verfügung zu treffen, ist bei vielen hoch. Vermögenswerte, die in eine Stiftung eingebracht werden, sind endgültig dem Stifter entzogen. Diese Tatsache dürfte viele, die sich mit dem Gedanken einer Stiftungserrichtung beschäftigen, davon abhalten, ihr Vermögen zu Lebzeiten in eine Stiftung einzubringen, wissen sie doch nicht, ob sie es in naher oder ferner Zukunft wieder benötigen. Dem Risiko, dass ein Vermögen lediglich aus Steuergründen in Stiftungen eingebracht wird und bei Bedarf wieder vom Stifter abgezogen wird, könnte dadurch begegnet werden, dass der Rückzug von Vermögenswerten aus einer Stiftung versteuert werden muss.

Steuerbefreiung

Die Steuerbefreiung der Stiftungen, welche die privaten Mittel verwalten und für gemeinnützige Zwecke einsetzen, muss das Ziel sein, um dem Stifter einen Anreiz zu geben, Privatvermögen für die Allgemeinheit einzusetzen. Kantonale Behörden haben in den vergangenen Jahren teilweise angefangen, die Praxis zu Steuerbefreiungen von Stiftungen restriktiver zu handhaben, was potentielle Stifter abschreckt. Insbesondere wird in einigen Kantonen die Steuerbefreiung aberkannt, wenn die Vergabungen einer Stiftung theoretisch auch im Interesse eines Unternehmens sein können. Tatsache ist aber, dass in der Praxis aus unternehmerischem Interesse erfolgte Vergabungen oft nahe bei Schenkungen mit rein wissenschaftlichem oder sozialem Hintergrund liegen. Heute wird die Steuerbefreiung verneint, wenn Vergabungen im Zweifel auch einem unternehmerischen Interesse dienen könnten. Die umgekehrte Betrachtungsweise wäre eher förderlich: ist die Gemeinnützigkeit der Vergabung nachgewiesen, sollte ein allfälliges unternehmerisches Interesse kein Hindernis darstellen.

Ein weiteres Problem stellt die auf Bundesebene herrschende Praxis zur Steuerbefreiung dar: von der Steuerverwaltung wird häufig für die Gewährung der Steuerbefreiung von Stiftungen verlangt, dass jeweils sämtliche Erträge auszuschütten sind. Die Bildung von Reserven ist unzulässig. Damit wird unter Umständen verhindert, dass grössere Projekte finanziert werden können. Diese Forderung erfolgt aus Angst vor Missbräuchen. Missbräuche sollten jedoch mit anderen Mitteln bekämpft werden als mit kaufmännisch nicht nachvollziehbaren Vorschriften.

Nach heutigem Recht und heutiger Praxis muss der Kreis der Destinatäre offen sein, damit eine Stiftung als gemeinnützig (und damit als steuerbefreit) anerkannt wird. Die Praxis betrachtet eine Stiftung nicht mehr als gemeinnützig, wenn die Tätigkeit der Stiftung nur bestimmten Personen (Mitgliedern einer Familie, Angehörigen einer Berufsgruppe) zum Nutzen gereichen soll. Abgesehen von Familienstiftungen, denen hier nicht das Wort geredet werden soll, entbehrt diese Regelung einer sachlichen Rechtfertigung. Das Interesse der Allgemeinheit kann auch darin bestehen, dass nur bestimmte Personen durch die Tätigkeit einer Stiftung gefördert werden (etwa eine bestimmte Gruppe von Künstlern oder Wissenschaftern). Zudem hat das Erfordernis des offenen Destinatärkreises auch deshalb nicht viel Sinn, da eine Verengung des Destinatärkreises auch durch eine geringen Spielraum lassende Fassung des Stiftungszweckes bewirkt werden kann.

Abzugsfähigkeit von Zuwendungen

Das Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer regelt die steuerliche Abzugsfähigkeit von Zuwendungen an juristische Personen (namentlich Stiftungen), die wegen der Verfolgung öffentlicher oder ausschliesslich gemeinnütziger Zwecke steuerbefreit sind. Die Abzugsfähigkeit solcher Zuwendungen ist dabei begrenzt auf 10 Prozent des Reineinkommens natürlicher Personen bzw. auf 10 Prozent des Reingewinns juristischer Personen. Die Kantone können demgegenüber, gestützt auf das Steuerharmonisierungsgesetz, eigenständig festlegen, bis zu welchem Prozentbetrag sie solche Zuwendungen zum Abzug von der Steuer zulassen wollen, was sie bis Anfang 2001 tun müssen. Da die Öffentlichkeit und damit der Steuerzahler durch die Ausgaben von gemeinnützigen Stiftungen entlastet werden, müssen für Aufgaben, die von gemeinnützigen Stiftungen wahrgenommen werden, keine Steuergelder herangezogen werden. Der Stifter trägt dadurch zum Gemeinwohl bei, dass er Gelder in eine Stiftung einbringt. Es ist auch im Interesse der Allgemeinheit, dass möglichst hohe Beträge schnell zur Verfügung stehen. Es ist demnach zu fordern, dass entsprechende Zuwendungen an Stiftungen in wesentlich grösserem Masse zum Abzug zugelassen werden. Zum Teil gewähren kantonale Steuerbehörden den Donatoren nur dann den Steuerabzug, falls die beschenkte Institution im betreffenden Kanton domiziliert ist, auch wenn das Steuerharmonisierungsgesetz dies nicht mehr vorsieht. Auch passt die Verweigerung des Steuerabzugs bei Vergabungen über die Grenze schlecht zum Bild der welt-offenen Schweiz.

Damit eine Stiftung als gemeinnützig anerkannt wird, wird von seiten der Verwaltung gefordert, dass keine oder nur sehr tiefe, nicht marktkonforme Entschädigungen an Stiftungsräte ausgerichtet werden. Heute ist es in der Regel nur zulässig, die Mitglieder der Geschäftsleitung für ihre Tätigkeit zu entlohnen (Sitzungsgelder). Die wichtigen Funktionen, die von gemeinnützigen Stiftungen wahrgenommen werden, rufen jedoch nach einer professionellen Verwaltung und einer professionellen Besetzung des obersten Stiftungsorgans. Dies ist jedoch nur gewährleistet, wenn die Stiftungsräte für ihre Arbeit auch entschädigt werden dürfen und sich dementsprechend auch Zeit für ihre Aufgaben nehmen und ihr Amt nicht «bloss» als Ehrenamt betrachten.

Ein Blick ins Ausland

Andere Staaten haben für das Stiftungs- und Steuerrecht andere Lösungen gewählt. Ein vergleichender Blick tut not, nicht zuletzt im Zusammenhang mit der zunehmenden Harmonisierung im europäischen Steuerrecht. Die Verfasser haben untersucht, welche Regelungen ausländische Rechtsordnungen für die im obigen Abschnitt aufgezeigten Problemkreise vorsehen. Die Betrachtung konzentrierte sich dabei auf die USA, Frankreich, Österreich, Schweden, die Niederlande und Deutschland.

1. Fünf von sechs der untersuchten Länder sehen die Möglichkeit einer Änderung des Stiftungszweckes vor. In den USA besteht die Möglichkeit, den Zweck einer gemeinnützigen Gesellschaft ohne weiteres zu ändern, während der Zweck eines (gemeinnützigen) Trusts nur (aber immerhin) bei einem entsprechenden Vorbehalt in der Stiftungsurkunde geändert werden darf. In Frankreich muss die Möglichkeit einer Zweckänderung ebenfalls in den «Statuten» der Stiftung vorgesehen sein; zudem muss ein sachliches Bedürfnis für eine Zweckänderung vorliegen, und der neue Zweck muss ähnlich wie der ursprüngliche sein. Das österreichische Recht knüpft eine Zweckänderung bloss an das Erfordernis eines Vorbehalts in der Stiftungsurkunde, während das schwedische Recht einen wichtigen Grund (plus Zustimmung der Behörde) verlangt. In den Niederlanden ist dagegen eine Zweckänderung ohne weiteres zulässig, solange sie nicht unvernünftig ist oder gegen Treu und Glauben verstösst. Alle untersuchten Länder haben demnach liberalere Lösungen, was eine mögliche Zweckänderung angeht. Es ergibt sich demnach, dass auch für das schweizerische Recht die Möglichkeit eines Vorbehalts einer späteren Zweckänderung in der Stiftungsurkunde als angezeigt erscheint.
2. In bezug auf die Rückübertragung von Vermögenswerten auf den Stifter bei Auflösung einer Stiftung gilt das folgende: In den USA, in Österreich, in den Niederlanden und in Deutschland ist eine solche Rückübertragung je nach Regelung in der Stiftungsurkunde bzw. Satzung möglich (teilweise unter ein schränkenden Voraussetzungen), nicht jedoch in Frankreich und Schweden. Für das schweizerische Recht wäre zu überlegen, wie die grundsätzliche Zulässigkeit einer solchen Rückübertragung von Vermögenswerten auf den Stifter im einzelnen auszugestalten wäre, damit einerseits dem Fiskus keine Steuern verlorengehen, andererseits aber ein Anreiz für potentielle Stifter geschaffen werden kann.

3. In vier der sechs untersuchten Länder (USA, Frankreich, Österreich, Niederlande) ist es möglich, den Kreis der Destinatäre zu beschränken, ohne dass daraus steuerliche Nachteile resultieren würden. Das deutsche Recht knüpft an eine solche Einschränkung des Destinatärkreises (geringe) steuerliche Nachteile, während in Schweden eine solche Beschränkung zur Folge hat, dass der Stiftung keine Steuerbefreiung gewährt wird (wie dies die Regelung in der Schweiz ist). Zusammenfassend lässt sich jedoch sagen, dass die Mehrzahl der berücksichtigten Rechtsordnungen einer Einschränkung des Destinatärkreises positiv gegenübersteht und diese nicht mit steuerlichen Sanktionen verbindet.
4. In bezug auf die Abzugsfähigkeit von Zuwendungen an gemeinnützige Stiftungen sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern sehr gross. Zudem variiert auch die jeweilige Bezugsgrösse (teilweise Prozentbetrag des Bruttoeinkommens, teilweise Prozentbetrag des steuerbaren Einkommens oder auch des Umsatzes). Auch hier ist jedoch festzustellen, dass die schweizerische Regelung der Abzugsfähigkeit (Abzug von 10 Prozent des Reineinkommens bzw. des Reingewinnes) eher an der unteren Grenze liegt. In den USA ist es beispielsweise möglich, dass Privatpersonen bis zu 30 Prozent des Bruttoeinkommens von den Steuern abziehen können, was Mitursache dafür ist, dass der Amerikaner im Durchschnitt rund siebenmal mehr für gemeinnützige öffentliche Aufgaben ausgibt, als dies in Mitteleuropa der Fall ist. Zu dieser Stiftungsfreudigkeit der Amerikaner trägt auch bei, dass der Begriff der «Gemeinnützigkeit» in einem viel umfassenderen Sinn als hierzulande verstanden wird.
5. In den USA wie auch in Österreich, Schweden, den Niederlanden und in Deutschland ist es zulässig, dass Stiftungsräte marktkonform (dem Verwaltungsrat in der AG entsprechend) für ihre Tätigkeit salarisiert werden, ohne dass dies mit steuerlichen Nachteilen (Aberkennung der Gemeinnützigkeit der Stiftung durch die Behörden) verbunden wäre. Es wurde dort jeweils klar erkannt, dass die Besetzung des Stiftungsrates mit leistungsfähigem Personal nur dann optimal erfolgen kann, wenn dies gegen entsprechende Entschädigung geschieht. Eine entsprechende Regelung für das schweizerische Recht ist auch deshalb angebracht, da damit lediglich Arbeit entlohnt würde, die sonst in einem anderen Tätigkeitsbereich (zum Beispiel als bezahlter Verwaltungsrat einer AG) erbracht würde. Auch würde die Möglichkeit einer Salarisierung des Stiftungsrates die Steuerbehörden nach wie vor nicht daran hindern, von den gemeinnützigen Stiftungen zu verlangen, den

von der Entschädigung zu trennenden Auslagenersatz auf das nötige Mass zu beschränken.

Zusammenfassend ergibt sich, dass die untersuchten ausländischen Rechtsordnungen generell eine wesentlich liberalere Regelung des Stiftungswesens kennen als die Schweiz. Diese Aussage lässt sich nicht nur in bezug auf die genannten Punkte, sondern auch in bezug auf hier nicht erläuterte stiftungsrechtliche Fragen machen. Im Zuge der allgemeinen Liberalisierung und Deregulierung wie auch im Geiste der Botschaft des Bundesrates vom 28. September 1998 zum Stabilisierungsprogramm 1998, mit welchem das in der Verfassung verankerte Haushaltsziel 2001 erreicht werden soll, ist dafür einzutreten, dass Anreize zu Vergabungen im öffentlichen Interesse geschaffen werden. Das Ziel der Schaffung solcher Anreize besteht nämlich darin, den Staat und damit den Steuerzahler zu entlasten und die Solidarität zu fördern.

In der Schweiz werden Vergabungen häufig mit Almosen gleichgesetzt. Weshalb werden potentielle Stifter nicht zu Lebzeiten anstatt durch anonyme Routinebriefe persönlich kontaktiert und vermehrt über Projekte informiert? Es geht dabei nicht bloss um die Errichtung neuer Stiftungen, sondern auch um den Einbezug in bereits bestehende Projekte. So wie ein Produkt oder eine Dienstleistung Abnehmer ohne Marketing nicht findet, kommt auch mancher Stifter nicht auf die Idee, einen Teil seines Vermögens für bestimmte Zwecke zur Verfügung zu stellen, ohne dass er über entsprechende Möglichkeiten informiert wird. Zwar hat in letzter Zeit in diesem Bereich ein gewisses Umdenken stattgefunden (kulturelle Anlässe); die Quellen sind jedoch in vielen Bereichen noch lange nicht ausgeschöpft.

Acht Thesen

Abschliessend seien im Sinne der obigen Ausführungen acht Thesen aufgelistet, die in die Revision des Stiftungsrechtes eingearbeitet werden und zu einer Praxisänderung führen sollten. Anreize zur vermehrten Übernahme von Finanzierungen im wissenschaftlichen, sozialen oder Bildungsbereich könnten darin bestehen, dass

1. sich der Stifter eine Änderung des Stiftungszweckes (zumindest in einen anderen, ebenfalls gemeinnützigen Zweck) in der Stiftungsurkunde vorbehalten kann;
2. – wenn auch unter entsprechender Steuerfolge – Vermögen von der gemeinnützigen Stiftung auf den Stifter zurückübertragen werden kann;

3. der Kreis der Destinatäre auf eine bestimmte Personengruppe beschränkt werden kann, ohne dass die Stiftung ihren gemeinnützigen Status verliert;
4. die steuerliche Abzugsfähigkeit von Zuwendungen an gemeinnützige Stiftungen auf 30 Prozent des Reineinkommens bzw. des Reingewinns erhöht wird;
5. Stiftungsräte marktkonform (dem Verwaltungsrat einer AG entsprechend) für ihre Tätigkeit entschädigt werden können, ohne dass dadurch einer Stiftung ihr gemeinnütziger Status abgesprochen wird;
6. die heutige Rechtsungleichheit in Gesetz und Praxis zur Steuerbefreiung zwischen Bund und Kanton und zwischen den Kantonen aufgehoben wird;
7. die Behörden das teilweise von Misstrauen erfüllte Verhalten aufgeben;
8. ein Umdenken bei den an Vergabungen interessierten Kreisen stattfindet in der Form, dass sie auf Grund eingehender Marktanalysen und durch persönliche Intervention private Geldquellen besser erschliessen und sich diese durch laufende Information für die Zukunft erhalten.

Stellungnahme von SwissFoundations zur Revision des Stiftungsrechts – Juli 2002

Ausgangslage

Die Parlamentarische Initiative (PaIv) Schiesser will das schweizerische Stiftungsrecht auf zivil- und steuerrechtlicher Ebene liberaler ausgestalten, um damit die Gründung von neuen Stiftungen im öffentlichen Interesse zu fördern. Vermehrt könnten so private Mittel zur Finanzierung von gemeinnützigen Aufgaben freigesetzt werden.

Stellungnahme SwissFoundations

SwissFoundations, der im Jahr 2001 gegründete Verein der Vergabestiftungen in der Schweiz, setzt sich unter anderem für Transparenz, Professionalität und einen wirkungsvollen Einsatz von Stiftungsmitteln im schweizerischen Stiftungswesen ein. Die derzeit 16 Mitglieder von SwissFoundations leisten jährlich Dutzende Millionen an Unterstützungsbeiträgen in den verschiedensten Förderbereichen im Inland und im Ausland.

SwissFoundations begrüsst den Grundgedanken der PaIv Schiesser, neue Anreize für die Gründung von Stiftungen zu schaffen. SwissFoundations erachtet allerdings die in der PaIv Schiesser postulierten Modifikationen teilweise als ungenügende bzw. ungeeignete und für den Stiftungssektor Schweiz sich negativ auswirkende Massnahmen.

Anreiz und Leistung als strategische Ziele

Die Stärken des schweizerischen Stiftungsrechts sind seine im internationalen Vergleich liberalen Rahmenbedingungen. SwissFoundations schlägt im Rahmen der Revision gesetzliche Anpassungen vor, um den Beitrag von Stiftungen an der Entwicklung der Zivilgesellschaft in zwei sich ergänzenden Stossrichtungen zu steigern:

- *Anreiz*: Die liberalen Rahmenbedingungen des schweizerischen Stiftungswesens sind auszubauen, damit sich der Anreiz zur Gründung von Stiftungen und zur Freisetzung zusätzlicher privater Mittel für gemeinnützige Zwecke durch Zuwendungen an bestehende Stiftungen erhöht.
- *Leistung*: Es soll sichergestellt werden, dass zu gemeinnützigen Zwecken gegründete Stiftungen den Stifterwillen tatsächlich erfüllen und ihre Mittel effektiv und zur Wahrnehmung von im öffentlichen Interesse stehenden Aufgaben einsetzen.

Diskussion der Kernpunkte der Palv Schiesser

<i>Kernpunkte</i>	<i>Vorschlag Palv Schiesser</i>	<i>Vorschläge SwissFoundations</i>	<i>Stossrichtung</i>
Revisionsstelle und Aufsicht	Stiftungen sollten neu eine Revisionsstelle haben, wobei Ausnahmen möglich sind.	<i>Stiftungen sollten ausnahmslos eine Revisionsstelle haben.</i> Dies dient nicht nur der Verhinderung von Missbrauch, sondern erhöht vor allem die Transparenz und die Glaubwürdigkeit.	Leistung
Änderung des Zweckes	Der Stifter kann den Stiftungszweck ändern, wenn er bei der Gründung einen entsprechenden Vorbehalt angebracht hat.	<i>Das geltende Recht braucht keine Änderung.</i> Die heutige Praxis genügt, indem bei Vorliegen von gewichtigen Gründen eine Zweckänderung schon jetzt möglich ist. Die Erleichterung der Zweckänderung wäre der Transparenz, Berechenbarkeit und Glaubwürdigkeit des Stiftungssektors in der Schweiz abträglich. Eine missbräuchliche Handhabung wäre nicht auszuschliessen. Ein Vertrauensverlust für den Stiftungssektor und Stiftungsstandort Schweiz wäre die Folge.	Leistung
Rückübertragung (Widerruf)	Falls dies der Stifter in der Urkunde vorgesehen hat, kann er die Stiftung liquidieren und das Vermögen auf sich oder seine Erben rückübertragen.	<i>Der Widerruf von Stiftungen ist abzulehnen.</i> Gemeinnützige Stiftungsarbeit ist von Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und dauerhaftem sowie nachhaltigem Engagement geprägt. Die Möglichkeit der Rückübertragung untergräbt die Vertrauensbasis als ethische Grundlage des Stiftungsrechts. Eine missbräuchliche Handhabung wäre nicht auszuschliessen; ein Vertrauensverlust für den gesamten Stiftungsbereich und den Finanzplatz Schweiz (Geldwäscherei, Steuerhinterziehung etc.) wäre die Folge. Stiftungen sind keine blossen Finanzierungsinstrumente auf Zeit, sondern eine auf Dauer angelegte Vermögenshingabe.	Leistung

Diskussion der Kernpunkte der Palv Schiesser

<i>Kernpunkte</i>	<i>Vorschlag Palv Schiesser</i>	<i>Vorschläge SwissFoundations</i>	<i>Stossrichtung</i>
Steuerbefreiung (Art. 56 DBG)	Für die Steuerbefreiung sind bisher Allgemeininteresse und Uneigennützigkeit Voraussetzung. Neu soll allein das Allgemeininteresse ausschlaggebend sein.	<i>Die geltende Regelung ist beizubehalten.</i> Eine Aufhebung des Erfordernisses der Uneigennützigkeit verletzt die im Stiftungswesen verankerte Grundidee, wonach wirkungsvolle Stiftungstätigkeit auf die Förderung des Gemeinwohls fern von jeglichen Eigeninteressen abzielt. Die Orientierung an Gemeinwohlinteressen, die sich von den Interessen der Stiftung und des Stifters abgrenzen, ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass der Stiftungssektor Schweiz auch in Zukunft nachhaltig wachsen und blühen kann. Eine Preisgabe dieser Grundidee würde zu einem Identitätsverlust der Stiftungslandschaft Schweiz führen.	Leistung
Abzugsfähigkeit (Art. 33 DBG)	Festsetzung der steuerlichen Abzugsfähigkeit bei 30%	<i>Die steuerlichen Abzüge sollten von gegenwärtig 10% auf 30% erhöht werden.</i> Es erscheint von grundsätzlichem staatspolitischen Interesse, Anreize zu schaffen, dass mehr Mittel in Stiftungen fließen und diese damit noch vermehrt und gezielt gemeinnützige Leistungen erbringen können.	Anreiz

Fazit SwissFoundations

Swiss Foundations erhofft sich von einer Revision des schweizerischen Stiftungsrechts eine Verstärkung der liberalen Rahmenbedingungen des schweizerischen Stiftungswesens. Ziel dieses Vorhabens muss es sein, den quantitativen und den qualitativen Beitrag von Stiftungen an der Entwicklung der Zivilgesellschaft zu erhöhen.

- Die fiskalische Begünstigung von Stiftungen rechtfertigt sich nur dann, wenn diese ihr Potenzial für die Öffentlichkeit tatsächlich wirksam machen. Im Rahmen der Revision des Stiftungsrechts sollten deshalb nicht nur Anreize zu vermehrten Stiftungsgründungen geschaffen werden. Es sollte auch sichergestellt werden, dass Stiftungen der ihnen vorgegebenen Zielsetzung nachkommen, d.h. ihre Erträge in einem angemessenen Umfang regelmässig ausschütten.
- Das im Kreisschreiben Nr. 12 der Eidgenössischen Steuerverwaltung vom 8. Juli 1994 betreffend Steuerbefreiung juristischer Personen, die öffentliche oder gemeinnützige Zwecke oder Kultuszwecke verfolgen, umschriebene Verbot der Thesaurierung (Ziffer 2 lit. d) sollte in ein positives Erfordernis umgewandelt werden. SwissFoundations postuliert in diesem Sinne ein Gebot der zeitnahen Mittelverwendung für den Stiftungszweck (Ausschüttungsgebot). Vergleichbare Regelungen bestehen unter anderem in Deutschland und in den USA.
- Zwei Ziele würden mit der entsprechenden gesetzlichen Verankerung erreicht: zum ersten eine Professionalisierung der Bewirtschaftung von Stiftungsvermögen, zum zweiten eine Erhöhung der in gemeinnützigem Interesse wirksamen Gelder.

Stellungnahme von SwissFoundations zur Revision des Stiftungsrechts – Mai 2003

Einleitung

SwissFoundations ist ein Verein der grossen, professionell geführten Schweizer Vergabestiftungen mit derzeit 19 Mitgliedern und engagiert sich vehement für transparentere Verhältnisse im Stiftungswesen.

Die Behandlung der «parlamentarischen Initiative Schiesser» steht gegenwärtig in der entscheidenden Schlussphase. Infolge einer Patt-Situation zwischen Befürwortern und Gegnern droht dieser seit zehn Jahren erste Anlauf zur Stiftungsrechtsrevision zu scheitern. Allerdings könnte in einem sinnvollen Kompromiss zwischen den beiden Lagern eine win-win-Situation erreicht und eine wesentliche, dem Gemeinnutzen zuträgliche Stärkung des Stiftungsstandortes Schweiz erreicht werden.

SwissFoundations möchte durch eine pointierte Darstellung einer Kompromisslösung dazu beitragen, dass ein Scheitern der «Parlamentarischen Initiative Schiesser» verhindert wird.

Kompromissvorschlag

SwissFoundations schlägt die Einigung auf dem Weg einer Streichung des «Rückübertragungsvorbehaltes» vor. Dieser ist für die Gegner der «Parlamentarischen Initiative Schiesser» unter allen Umständen inakzeptabel. Mit der Preisgabe dieser Position könnten die Befürworter den Weg für eine Einigung frei machen, insbesondere was auf Seiten der Gegner die Erhöhung der Steuerabzugsfähigkeit betrifft.

SwissFoundations legt im folgenden Argumente für eine Streichung des Rückübertragungsvorbehaltes (A) sowie Argumente für eine Erhöhung der Steuerabzugsfähigkeit (B) dar.

Damit plädiert SwissFoundations bei Gegnern wie bei Befürwortern für einen Kompromiss.

A Streichung des Rückübertragungsvorbehaltes

SwissFoundations nimmt gegen den vorgesehenen Rückübertragungsvorbehalt Stellung, und zwar aus folgenden Gründen:

- *Der gute Ruf des Stiftungsstandorts Schweiz basiert auf klaren, liberalen und ethischen Rahmenbedingungen.*

Stiftungen leben vom guten Ruf. Die im europäischen Vergleich florierende Stiftungsszene Schweiz kann nur existieren, solange sie auf klarer, liberaler und ethischer, das heisst ideell auf Gemeinnützigkeit ausgerichteter Grundlage, wirkt.

Mit dem Institut der Rückübertragung kommt nun ein Element des Eigenwertes hinzu. Es untergräbt grundsätzlich die ideelle Basis des Stiftens, nicht nur im Einzelfall. Das Stiften verliert den Charakter einer deutlichen und unwiderruflichen Handlung und entwickelt sich zu einem Akt der «May-be-Gemeinnützigkeit». Eine Vielzahl von Motiven egoistischer Art können mit dem Stiften verwoben werden – Klarheit und Eindeutigkeit gehen verloren. Mit Blick auf Liechtenstein wird deutlich, dass nicht mehr das Engagement für das Gemeinwohl im Vordergrund steht. Motive der Vermögensoptimierung ramponieren den guten Ruf eines gesamten Sektors.

- *Eine schweizerische Stiftung widerspiegelt das gemeinnützige Anliegen potenzieller Stifter und ist kein verkapptes Anlage- und Finanzvehikel für Steuerprivilegierung und -optimierung privater Anleger.*

Die Mitglieder von SwissFoundations beraten immer wieder Privatpersonen, die eine Stiftung gründen wollen. Eine selbständige Stiftung wird in der Regel dann gegründet, wenn mehrere Millionen Franken zur Verfügung stehen. Anders gesagt: Die zukünftigen Stifter leben in wirtschaftlichen Verhältnissen, die eine Rückübertragung zur Sicherung ihrer Lebensgrundlagen nicht notwendig machen.

In der heutigen Stiftungsrechtspraxis bestehen bereits verschiedene andere Möglichkeiten, den Anliegen des Stifters im Falle seiner Verarmung Rechnung zu tragen. So kann der Stifter unter anderem eine Nutzniessung am Stiftungsvermögen vorsehen, zu Lebzeiten eine selbständige oder unselbständige Stiftung mit einem Teil seines Vermögens errichten und auf den Todesfall das verbleibende Vermögen der Stiftung zuführen, was für das Gemeinwohl letztlich bloss eine zeitliche Verzögerung bedeutet.

- *Um dem Missbrauchspotenzial des Rückübertragungsvorbehaltes im Fiskalbereich entgegenzutreten, wäre bei Aufsichts- und Steuerbehörden ein zusätzlicher Kontrollapparat nötig.*

Die Kontrolle der Rückübertragung würde einen massiven Ausbau der Bürokratie bedeuten. Da Stiftungen eidgenössischer, kantonaler oder kommunaler Aufsicht unterstellt sind, müssten auf allen Ebenen zusätzliche Beamte eingestellt und in fiskalischer sowie stiftungsrechtlicher Hinsicht ausgebildet und mit Kompetenzen ausgerüstet werden.

Der Vorteil der Schweizer Stiftungslandschaft im Vergleich mit Frankreich oder Deutschland besteht aber gerade darin, dass bei uns unkomplizierte, weil klar geregelte Verhältnisse herrschen und der bürokratische Aufwand gering ist. Diese attraktiven Verhältnisse würden für einen zweifelhaften Vorteil Preis gegeben.

Letztlich muss bei Rückübertragung von Stiftungsvermögen die Steuerprivilegierung nachträglich neutralisiert und eine Nachbesteuerung vorgenommen werden. Die Kosten dieses zusätzlichen Administrativaufwands der Stiftungs- und Steueraufsicht sind bislang nicht diskutiert worden. Auch besteht die Gefahr, dass sich Stifter vor der Rückübertragung ins Ausland absetzen, um so der Besteuerung zu entgehen. Die finanziellen Folgen bei einer Rückübertragungsmöglichkeit sind damit nicht fassbar, führen aber in jedem Fall zu mehr Staatsausgaben und Steuerausfällen.

B Erhöhung der Steuerabzugsfähigkeit

SwissFoundations nimmt für die vorgesehene Erhöhung der Steuerabzugsfähigkeit Stellung, und zwar aus folgenden Gründen:

- *Die Erhöhung des Steuerabzugs ist Garant für einen vermehrten Mittelzufluss in die Gemeinnützigkeit.*

Im Rahmen der Behandlung der «parlamentarischen Initiative Schiesser» wird gegenwärtig diskutiert, ob der Steuerabzug von 10, 30, 40 oder in speziellen Fällen gar 100 Prozent in der direkten Bundessteuer und in kantonalen direkten Steuern angehoben werden soll. In der Praxis erleben wir, dass tiefere Limiten die Spendefreudigkeit von vermögenden Personen tatsächlich einschränken. Höhere Limiten würden sowohl die Hingabe von Vermögen als Stiftungskapital wie auch die Zuwendung an gemeinnützige Institutionen markant erhöhen.

Allerdings gibt es auch eine obere Grenze des Vertretbaren: Eine unbegrenzte Abzugsfähigkeit würde früher oder später eine verstärkte Miss-

brauchskontrolle der Stiftungen und starre Ausschüttungsregeln erheischen. Das würde eine unerwünschte Bürokratisierung des Sektors bedeuten. Daher scheint SwissFoundations eine Grenze von 40% bei der Steuerabzugsfähigkeit ein akzeptabler und gleichzeitig wirkungsvoller Mittelweg zu sein.

- *Die Attraktivität des schweizerischen Stiftungswesens kann als Standortvorteil im internationalen Wettbewerb ausgebaut werden.*

In den vergangenen Jahren haben zahlreiche ausländische Stifter die Schweiz als Domizil ihres Engagements gewählt. So hat neben vielen anderen der global tätige deutsche Kaufhaus-Magnat Schmidt in Luzern mit mehreren 100 Millionen Franken die Stiftung Mercator Schweiz errichtet, die beispielsweise die Universität Luzern kräftig unterstützt. Viele andere Beispiele könnten hier genannt werden.

Ausländisches Kapital wird aus drei Gründen in der Schweiz als Stiftungskapital volkswirtschaftlich wirksam: Die Schweiz ist bekannt für ihre bezüglich Errichtung gemeinnütziger Stiftungen klare und ethisch solide Situation; auch ist sie ein unbürokratischer und vor allem fiskalisch attraktiver Standort.

Im Rahmen des internationalen Standortwettbewerbs kann die Schweiz mit einer Erhöhung der Steuerabzugsfähigkeit ihren Vorteil als Stiftungsstandort erheblich verbessern. Dabei geht es um die Platzierung und Ertragsverwendung bedeutender Vermögen, welche die Aufbaugeneration seit dem Zweiten Weltkrieg akkumuliert hat.

- *Angesichts der tendenziell rückläufigen Steuererträge muss der Dritte Sektor mehr und mehr Aufgaben übernehmen, welche bisher der öffentlichen Hand übertragen waren.*

Aus demographischen und anderen Gründen schwindet das Steuersubstrat. Schon heute schliesst der so genannte Dritte Sektor bedeutende Aufgabenlücken.

Durch attraktivere Rahmenbedingungen des Stiftungs- und Steuerrechts könnten der Gemeinnützigkeit verpflichtete Einzelpersonen und Unternehmungen dazu ermuntert werden, verstärkt zum Gemeinwohl wichtige Aufgaben der Zivilgesellschaft zu finanzieren.

- *Fiskalische Optik: Den fraglichen Steuereinbussen stehen neue private Investitionen in Aufgaben der Zivilgesellschaft gegenüber.*

Es ist umstritten, ob eine Erhöhung der Steuerabzugsfähigkeit überhaupt einen Verlust auf Seiten der Steuereinnahmen zur Folge hätte. Ein all-fälliger Verlust von Steuersubstrat würde allerdings volkswirtschaftlich durch eine Erhöhung von Ausschüttungen aus neu entstehenden Stiftungsvermögen (schweizerischer und ausländischer Provenienz) wettgemacht.

Zum Schluss: Steuerprivilegien versus Gemeinwohlorientierung?

Eine auf der «Parlamentarischen Initiative Schiesser» basierende massvolle Stiftungsrechtsrevision kann dafür sorgen, dass künftig mehr Kapital in gemeinnützige Stiftungen fliesst. Gleichzeitig ist dafür zu sorgen, dass die Stiftungen auch vermehrt Erträge aus ihren Vermögen ausschütten und damit für die Zivilgesellschaft wirksam machen.

Die Wirksamkeit des Stiftungswesens in der Schweiz könnte markant erhöht werden, wenn vermehrt darauf geachtet würde, dass Stiftungen auch tatsächlich ihre Ausschüttungen in adäquater Höhe tätigen: In diesem Sinne ist sicherzustellen, dass dem Kreisschreiben 12 der Eidgenössischen Steuerverwaltung vom 8. Juli 1994 Nachachtung verschafft wird. Die Ziffer II.2.d. fordert, dass so genannte «Thesaurus-Stiftungen» ihren Anspruch auf Steuerbefreiung verwirken sollten.

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass das Stiftungswesen in den Vereinigten Staaten von Amerika und in Deutschland in dieser Hinsicht sehr weit geht, was häufig übersehen oder verschwiegen wird: In den USA werden die Erträge einer Stiftung, die nicht gemeinnützig ausgegeben werden, am Ende des Jahres besteuert. In Deutschland gibt es das Gebot der «zeitnahen» Mittelverwendung, andernfalls drohen den Stiftungen ebenfalls fiskalische Massnahmen.

Stand der Stiftungsrechtsrevision am Vorabend der Nationalratsdebatte – April 2004

Die am 14. Dezember 2000 von Ständerat Fritz Schiesser (Kanton Glarus) eingereichte parlamentarische Initiative betreffend Änderung des Stiftungsrechtes ist am 18. Dezember 2003 vom Ständerat als Erstrat behandelt worden. Am 6. April 2004 nahm die Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Nationalrates (WAK-N) zur Vorlage Stellung.

Nachfolgend werden die wichtigsten Neuerungen der Revisionsvorlage zusammengefasst, wie sie sich nach der Beratung in der WAK-N präsentiert. Die Gesetzesvorlage wird in der Sommersession (1. bis 18. Juni 2004) vom Nationalrat behandelt werden.

Neuerungen

1 Form der Errichtung: Art. 81 Abs. 1 und 3 (neu) ZGB

Die Stiftungserrichtung ist neu auch durch Verfügung von Todes wegen möglich (statt wie bisher durch letztwillige Verfügung), damit auch durch Erbvertrag.

2 Revisionsstelle: 83a (neu) ZGB

Eine Revisionsstelle wird für Stiftungen obligatorisch erklärt. Ausgenommen sind Familienstiftungen und kirchliche Stiftungen.

Die mit der Revision beauftragten Personen müssen von der Stiftung unabhängig sein. Die erforderliche Befähigung muss vorhanden sein, ehrenamtliche und nicht professionelle Revisoren sind aber grundsätzlich zulässig. Der Bundesrat kann jedoch zusätzlich Voraussetzungen festlegen, unter denen ein besonders befähigter Revisor beigezogen werden muss. Massgebende Kriterien dafür sollen gemäss Bericht der WAK-S die Höhe des Dotationskapitals, die jährlichen Spendeneinnahmen oder der Betrieb eines kaufmännischen Unternehmens durch die Stiftung sein.

**3 Massnahmen bei Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit:
Art. 84a (neu) ZGB**

Die Neuregelung erfolgt analog den aktienrechtlichen Bestimmungen.

4 Buchführungspflicht: Art. 84b (neu) ZGB

Alle Stiftungen sind zur Buchführung verpflichtet. Die Bestimmungen des Obligationenrechts über die kaufmännische Buchführung oder – wenn die Stiftung ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe betreibt – des Aktienrechts sind sinngemäss anwendbar.

5 Änderung des Stiftungszwecks: 86a (neu) ZGB

Der Stifter kann den Stiftungszweck unter folgenden Voraussetzungen ändern:

- Vorbehalt einer Zweckänderung in der Stiftungsurkunde
- Antrag des Stifters
- eine Frist von 10 Jahren seit der Stiftungserrichtung bzw. letzten Zweckänderung wird eingehalten
- bei Stiftungen mit öffentlichen oder gemeinnützigen Zwecken muss auch der neue Zweck öffentlich oder gemeinnützig sein

Das Recht zur Zweckänderung erlischt mit dem Tod des Stifters und kann nicht übertragen oder vererbt werden. Bei juristischen Personen als Stifter erlischt das Änderungsrecht 20 Jahre nach Stiftungsgründung.

6 Steuerliche Abzugsfähigkeit: 33a DBG (neu) und 59 Abs. 1 lit. c DBG

Die Abzugsfähigkeit von Zuwendungen für gemeinnützige Zwecke wird von maximal 10 Prozent auf 20 Prozent des Reineinkommens bzw. Reingewinns erhöht.

Statt wie bisher nur Geldzahlungen können auch übrige Vermögenswerte in Abzug gebracht werden. Zuwendungen an Bund, Kantone und Gemeinden und deren Anstalten sind neu ebenfalls abzugsfähig, ebenso Zuwendungen an nur teilweise steuerbefreite Einrichtungen.

7 Mehrwertsteuer: Art. 33a (neu) MWSTG

Bestimmte Sachverhalte, die in der bisherigen Praxis als steuerbares Sponsoring mit Gegenleistung eingestuft wurden, sollen nicht mehr als steuerbare Leistung gelten.

- Es liegt keine steuerbare Leistung zu Gunsten eines Beitragzählers vor, wenn eine gemeinnützige Organisation die Zuwendung öffentlich bekannt gibt. Dies gilt auch dann, wenn der Beitragzähler in einer beliebigen Publikation mit Hinweis auf seine berufliche oder gewerbliche Tätigkeit genannt wird. Die Nennung darf aber nur in neutraler Form (ohne Hinweis zum Beispiel auf Produkte) erfolgen. Die Verwendung des Logos oder der Originalbezeichnung der Firma ist jedoch möglich (Art. 33a Abs. 1 (neu) MWSTG).
- Richtet eine gemeinnützige Organisation Beiträge aus und publiziert der Beitragsempfänger dies, liegt kein steuerbarer Sachverhalt vor. Dies gilt auch dann, wenn der Name der gemeinnützigen Organisation zugleich die Firma eines Unternehmens enthält und dieses damit einen Werbeeffekt erzielt. Bedingung ist aber, dass der Name der gemeinnützigen Organisation bloss in neutraler Form genannt wird, also ohne Zusätze, die für das betreffende Unternehmen besonders werbewirksam oder imagefördernd sind. Die Verwendung des Logos oder der Originalbezeichnung der Firma, die im Namen der gemeinnützigen Organisation enthalten ist, ist aber möglich (Art. 33a Abs. 2 (neu) MWSTG).

Die Voraussetzungen für die Gemeinnützigkeit einer Organisation unter dem Gesichtspunkt des Sponsoring (Art. 33a Abs. 4 (neu) MWSTG) sind:

- Rechtsform der juristischen Person und Verzicht auf Verteilung des Reingewinnes an die Mitglieder, Gesellschafter und Organe
- ihre Mittel sind unwiderruflich gemeinnützigen Zwecken gewidmet
- Allgemeininteresse (der Kreis der Destinatäre muss grundsätzlich offen sein)
- Uneigennützigkeit (altruistisches Handeln, Erbringung von Opfern)

8 Weitere, materiell weniger bedeutende Änderungen

- Neuregelung des Vorgehens bei Mängeln in der Organisation der Stiftung (Art. 83 Abs. 2–4 (neu) ZGB)
- Möglichkeit der Kantone, die Stiftungsaufsicht zu zentralisieren (Art. 84 Abs. 1^{bis} ZGB (neu))
- Bei Stiftungen, die der Aufsicht des Bundes unterstehen, wird die Kompetenz, eine Änderung des Stiftungszwecks zu beschliessen, der zuständigen Bundesbehörde (statt dem Bundesrat) zuerkannt (Art. 85 ZGB)
- Antrag auf Zweckänderung auch durch oberstes Stiftungsorgan (neben der Aufsichtsbehörde, 86 Abs. 1 ZGB)

- Einfacheres Verfahren für unwesentliche Änderungen des Zwecks und der Organe (Art. 86b ZGB (neu))
- Die Aufhebung der Stiftung erfolgt neu von der zuständigen Behörde von Amtes wegen oder auf Antrag (nicht mehr von Gesetzes wegen, Art. 88 ZGB)
- Weitere Gesetzesanpassungen formeller Natur

Verlauf der Gesetzesrevision

Die im ursprünglichen Initiativtext vorgesehene Rückübertragungsmöglichkeit des Stiftungsvermögens auf den Stifter und der Wegfall des Erfordernisses der Uneigennützigkeit für die Steuerbefreiung sind in der aktuellen Gesetzesvorlage nicht mehr enthalten. Dies entspricht den seinerzeitigen Stellungnahmen von SwissFoundations, die sich vor allem aus Gründen der Vermeidung missbräuchlicher Stiftungsgründungen gegen diese Punkte gewandt hat.

Der Ständerat sah vor, dass die Aufsichtsbehörde Ausnahmen vom Revisionsstellenobligatorium hätte bewilligen können. Die Voraussetzungen für die Befreiung wären vom Bundesrat in einer Verordnung festgelegt worden, wobei gemäss Bericht der Kommission des Ständerates (WAK-S) insbesondere ein kleines Vermögen und eine sehr beschränkte Geschäftstätigkeit hätten massgebend sein sollen. Die WAK-N lehnte die Bewilligung solcher Ausnahmen ab.

Die Möglichkeit der Zweckänderung wurde vom Ständerat mit dem Zusatz, dass bei Stiftungen mit öffentlichen oder gemeinnützigen Zwecken auch der neue Zweck öffentlich oder gemeinnützig sein muss, bejaht. Die WAK-N sprach sich gegen eine Kommissionsminderheit, die den Zweckänderungsvorbehalt gänzlich streichen wollte, für die Lösung des Ständerates aus (mit 14 zu 9 Stimmen).

Derzeit umstritten ist in erster Linie die Höhe der Abzugsfähigkeit. Bei der generellen Abzugsfähigkeit setzten sich im Ständerat die Kommissionsminderheit und der Bundesrat mit der Limitierung auf 20 Prozent durch, nachdem die Initiative noch 30 Prozent und die WAK-S 40 Prozent vorgesehen hatten. Die WAK-N ihrerseits lehnte den Antrag einer Kommissionsminderheit, die Abzugsfähigkeit bei 10 Prozent zu belassen oder auf 15 Prozent zu begrenzen, ab.

Die vom Ständerat angenommene Regelung sah im Weiteren vor, dass Zuwendungen unter folgenden Voraussetzungen zu 100 Prozent vom Reineinkommen bzw. Reingewinn hätten abgezogen werden können:

- besonders wichtiges öffentliches Interesse
- Nachhaltigkeit der Finanzierung: Vermeidung von nachträglichen Belastungen der öffentlichen Hand
- mindestens gleich hohe Beteiligung von Kanton und Gemeinde: «Opfersymmetrie»

Der Entscheid für diese Abzugsmöglichkeit fiel im Ständerat gegen den Antrag einer Kommissionsminderheit und gegen den Willen des Bundesrates mit Stichentscheid des Präsidenten. Die WAK-N sprach sich mit 14 zu 10 Stimmen dagegen aus.

Eine Minderheit der WAK-N (8 Stimmen) votierte schliesslich für eine Streichung der neuen Bestimmungen des Mehrwertsteuergesetzes, doch setzte sich die Mehrheit mit der Beibehaltung der vom Ständerat beschlossenen Regelung durch.

Stellungnahme von SwissFoundations zur Revision des Stiftungsrechts – Mai 2004

SwissFoundations begrüsst den Grundgedanken und die Ziele der Gesetzesrevision, neue Anreize für die Gründung von Stiftungen zu schaffen und die liberalen Rahmenbedingungen für Stiftungen auszubauen.

Buchführungspflicht und Revisionsstellenobligatorium tragen dazu bei, Missbräuche zu verhindern sowie Transparenz und Glaubwürdigkeit im Stiftungswesen zu erhöhen. Management und Gemeinnützigkeit schliessen sich nicht aus, vielmehr werden die Voraussetzungen für eine effektive Stiftungsarbeit verbessert. Um den Anliegen der Gesetzesrevision besser Rechnung zu tragen, ist ein Verzicht auf Ausnahmen zur Revisionspflicht für gemeinnützige Stiftungen sinnvoll.

Die Möglichkeiten für Zweckänderungen bei Stiftungen werden mit der Vorlage flexibler und sachgerechter gestaltet als mit dem bisherigen Recht. Das Missbrauchspotential der Neuregelung wurde gegenüber der ursprünglichen Initiative eingedämmt, indem bei Stiftungen öffentliche oder gemeinnützige Zwecke nicht in Zwecke geändert werden können, welche diesen Anforderungen nicht mehr genügen.

Die Anhebung der steuerlichen Abzugsfähigkeit setzt ein wichtiges und richtiges Signal in Richtung Schaffung von Anreizen für die Freisetzung privater Mittel in die Gemeinnützigkeit. Höhere Abzugslimiten erhöhen sowohl die Hingabe von Vermögen als Stiftungskapital wie auch die Zuwendungen an gemeinnützige Institutionen markant. Gleichzeitig kann die Attraktivität des schweizerischen Stiftungswesens als Standortvorteil im internationalen Wettbewerb ausgebaut werden. Angesichts der tendenziell rückläufigen Steuererträge ist der Dritte Sektor damit in der Lage, mehr und mehr Aufgaben zu unterstützen, die bisher der öffentlichen Hand übertragen waren, so beispielsweise in den Bereichen der Bildung, Wissenschaft und Forschung, in der Kultur, in Sport, Kunst und Kultur, im Umwelt-, Gesundheits- und Sozialbereich und in der Entwicklungshilfe.

Mit der Gesetzesrevision im Bereich der Mehrwertsteuer wird die bisherige unbefriedigende Praxis, wonach selbst die blosser Verdankung von Spenden und Beiträgen zu einer steuerlichen Belastung führen kann, sachgerechter geregelt.

Insgesamt wird die Gesetzesvorlage eine erhöhte Professionalisierung der Stiftungsarbeit bewirken und die im europäischen Vergleich florierende Stiftungsszene Schweiz weiter stärken.

Literaturliste zum Stiftungswesen

Die nachfolgende Bibliographie zum Stiftungswesen ist wohl das erste systematische Literaturverzeichnis zum Thema. Zusammengestellt wurde es im Rahmen des Dissertationen-Projekts «Foundation Excellence – Stiftungsmanagement für mehr Wirkung» von Niklas Lang und Peppi Schnieper, Universität St.Gallen.

Die Übersicht soll die Orientierung im «Literatur-Dschungel» zum Themenbereich Stiftungswesen ermöglichen. Sie ist natürlich nicht abschliessend. Die Autoren sind dankbar für Hinweise auf zentrale Publikationen, die für Akteure im Stiftungswesen relevant sind und hier nicht aufgeführt sind. Kontakt: <http://www.foundationexcellence@unisg.ch/>

Eine laufend aktualisierte Version der Literaturliste wird auf der Website des Forschungsprojektes www.foundationexcellence.org als Download bereitgestellt.

Ausgewählte Schriftenreihen, Zeitschriften

- Opuscula. Hrsg: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, 10117 Berlin. (www.maecenata.de/1500_publikationen/1520_opuscula.html)
- Arbeitshefte. Hrsg: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, 10117 Berlin. (www.maecenata.de/1500_publikationen/1540_arbeitshefte.html)
- Deutsche Stiftungen. Mitteilungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Hrsg: Bundesverband Deutscher Stiftungen, 14197 Berlin. (www.stiftungen.org/verlag/index.html)
- Maecenata Aktuell. Hrsg: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, 10117 Berlin. (www.maecenata.de/1500_publikationen/1510_maecenataactuell.html)
- Stanford Social Innovation Review. Ideas for Nonprofit Management, philanthropy and Corporate Citizenship. Hrsg: Center for Social Innovation, Stanford Graduate School of Business, Stanford. (www.ssireview.com)
- Stiftung und Sponsoring. Das Magazin für Non-Profit-Management und -Marketing. Hrsg: W & N Stiftung & Sponsoring Verlags GmbH, 33415 Verl. (www.stiftung-sponsoring.de)

Bücher/Herausgeberbände/Broschüren

- ANHEIER, Helmut K. (Hrsg.): *Stiftungen für eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft: Gedanken für eine Generation von Erben*. Maecenata Verlag München 1998.
- BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.): *Operative Stiftungsarbeit: Strategien – Instrumente – Perspektiven*. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1997.
- BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.): *Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung*. Gabler Verlag Wiesbaden 1998.

- BERTELSMANN STIFTUNG / MAECENATA INSTITUT FÜR DRITTER-SEKTOR-FORSCHUNG (Hrsg.): *Expertenkommission zur Reform des Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrechts*. Verlag Bertelsmann Stiftung Gütersloh 1999.
- BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (Hrsg.): *Stiftungen fördern: Im Wohlstand für Gemeinsinn werben. Stiftungen in Thüringen: Zeichen einer vielfältigen und reichen Kulturlandschaft*. Bundesverband Deutscher Stiftungen Bonn 1998.
- BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (Hrsg.): *Deutsche Stiftungen: Vielfalt fördern!* Bericht über die 56. Jahrestagung vom Mai 2000 in Weimar. Bundesverband Deutscher Stiftungen Berlin 2000.
- BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (Hrsg.): *Ein modernes Stiftungsprivatrecht zur Förderung und zum Schutz des Stiftungsgedankens*. Dokumentation der 1. Tagung des «Gesprächskreises Stiftungsprivatrecht» in Jena. Bundesverband Deutscher Stiftungen Berlin 2001.
- BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (Hrsg.): *Die unternehmensverbundene Stiftung*. Dokumentation der 2. Tagung des «Gesprächskreises Stiftungsprivatrecht» in Jena. Bundesverband Deutscher Stiftungen Berlin 2001.
- BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (Hrsg.): *Auf dem Weg zur Bürgergesellschaft – Die Rolle der Stiftungen*. Bericht über die 57. Jahrestagung vom Mai/Juni 2001 in Köln. Bundesverband Deutscher Stiftungen Berlin 2002.
- BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (Hrsg.): *Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmerorientierung von Stiftungen*. Dokumentation der 11. Tagung des Arbeitskreises Deutscher Stiftungen «Soziales». Bundesverband Deutscher Stiftungen Berlin 2002.
- CHATZIMARKAKIS, Georgios / HINTE, Holger (Hrsg.): *Brücken zwischen Freiheit und Gemeinnützigkeit. Positionen – Konzepte – Modelle*. Lemmens Bonn 1999.
- DOPPSTADT, Joachim / KOSS, Claus / TOEPLER, Stefan: *Vermögen von Stiftungen – Bewertung in Deutschland und den USA*. Verlag Bertelsmann Stiftung Gütersloh 2002.
- HAHNLOSER, Bernhard: *Die Stiftungsaufsicht*. Stiftungen, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für gemeinnützige Stiftungen AGES, Heft 1. Basel (proFonds, Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz) 1989.
- LAGEMANN, Ellen C. (Hrsg.): *Philanthropic Foundations. New scholarship, new possibilities*. Indiana University Press Bloomington 1999.
- LANTER, Marco: *Aufgaben und Verantwortlichkeit in der Stiftung*. Stiftungen, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für gemeinnützige Stiftungen AGES, Heft 6. Helbing & Lichtenhahn Basel / Frankfurt am Main 1998.
- LETTIS, Christine W. / RYAN, William P.; GROSSMAN, Allen: *High Performance, Nonprofit Organizations. Managing Upstream for Greater Impact*. John Wiley & Sons, Inc. New York 1999.
- LIGHT, Paul C.: *Pathways to Nonprofit Excellence*. Brookings Institution Press Washington, D.C. 2002.

- MAISSEN, Sandra: *Die Steuerbefreiung gemeinnütziger Stiftungen*, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für gemeinnützige Stiftungen AGES, Heft 3. Basel (proFonds, Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz) 1992.
- RIEMER, Hans Michael: *Aktuelle Revisionsbestrebungen im schweizerischen Stiftungsrecht. Unternehmensstiftungen und allgemeines Stiftungsrecht*. Stiftungen, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für gemeinnützige Stiftungen AGES, Heft 2. Basel (proFonds, Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz) 1991.
- RIEMER, Hans Michael/SCHILTKNECHT, Reto: *Aktuelle Fragen zum Stiftungsrecht, unter Einbezug der geplanten Gesetzesrevision (Parlamentarische Initiative Schiesser)*. Stämpfli Verlag Bern 2002.
- SALOMON, Lester M. (Hrsg.): *The state of Nonprofit America*. Brookings Institution Press Washington D.C. 2002.
- SCHICK, Stefan/SCHMIDT, Oliver/RIES, Gerhard/WALBRÖL, Hans-Robert: *Praxis-Handbuch Stiftungen. Chancen, Risiken, Verpflichtungen aus rechtlicher, steuerlicher und bilanzieller Sicht*. Wahlhalla und Praetoria Verlag Regensburg, Berlin 2001.
- SCHLÜTER, Andreas/THEN, Volker/WALKENHORST, Peter (Hrsg.): *Foundations in Europe. Society, Management and Law*. The Directory of Social Change London 2002.
- SCHWARZ, Peter: *Effiziente Aufgabenteilung und Zusammenarbeit zwischen Stiftungsrat und Geschäftsleitung*. Stiftungen, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für gemeinnützige Stiftungen AGES, Heft 5. Helbing & Lichtenhahn Basel/Frankfurt am Main 1996.
- SPRECHER, Thomas/VON SALIS-LÜTOLF, Ulysses: *Die schweizerische Stiftung. Ein Leitfaden*. Schulthess Zürich 1999.
- SPRING, Alvar: *Der Inhalt einer Stiftungsurkunde*. Stiftungen, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für gemeinnützige Stiftungen AGES, Heft 4. Helbing & Lichtenhahn Basel/Frankfurt am Main 1995.
- TOEPLER, Stefan: *Das gemeinnützige Stiftungswesen in der modernen demokratischen Gesellschaft. Ansätze zu einer ökonomischen Betrachtungsweise*. Maecenata Verlag München 1996.
- VOLKSWAGEN STIFTUNG ZUKUNFT STIFTEN: *Zur Rolle privater Wissenschaftsförderungen in Deutschland und im zusammenwachsenden Europa*. Symposium der Volkswagenstiftung im März 2002 in Berlin. Georg Olms Verlag Hildesheim 2002.

Zeitschriften, Artikel, Paper

- Deutsche Stiftungen. Mitteilungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Hrsg: Bundesverband Deutscher Stiftungen
- Maecenata Aktuell. Das Informationsmedium des Maecenata Instituts für DritterSektor-Forschung. (<http://www.maecenata.de/centrum/newsletter.htm>)
- Stanford Social Innovation Review. Ideas for Nonprofit Management, philanthropy and Corporate Citizenship. Hrsg: Center for Social Innovation, Stanford Graduate School of Business, Stanford. (www.ssireview.com)

- Stiftung und Sponsoring. Das Magazin für Non-Profit-Management und – Marketing. Hrsg: W&N Stiftung&Sponsoring Verlags GmbH, Thaddäusstrasse 33, 33415 Verl.
- The Chronicle of Philanthropy. The Newspaper of the Nonprofit World. Hrsg: Circulation Department, The Chronicle of Philanthropy, Washington. (<http://philanthropy.com>)

Internet-Ressourcen

- <http://www.bertelsmann-stiftung.de/themes.cfm?lan=de&nId=1028>
 Bertelsmann Stiftung/Bereich Stiftungswesen «Engagierte Bürger für die Gesellschaft gewinnen». Wir wollen neue Impulse für ein stärkeres bürgerschaftliches Engagement und eine professionelle Stiftungsarbeit geben. Wir unterstützen Neugründungen von Stiftungen, insbesondere die von Bürgerstiftungen. Unser Ziel ist es, zur Professionalisierung von Führung, Organisation und Arbeitsweisen von Stiftungen beizutragen. Auf den Austausch und die Kooperationen zwischen Stiftungen richten wir unser besonderes Augenmerk. In Expertenkommissionen, Konferenzen und Netzwerken diskutieren wir international die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen, um sie als «best practices» auf Deutschland zu übertragen.
- <http://www.stiftungen.org>
 Bundesverband Deutscher Stiftungen. Seit über 50 Jahren vertritt der Bundesverband Deutscher Stiftungen die Interessen der Stiftungen in Deutschland gegenüber Öffentlichkeit, Politik und Verwaltung. Er setzt sich dafür ein, dass die Stiftungen ihre Aufgaben und Anliegen auch in Zukunft wahrnehmen und verwirklichen können und die Rahmenbedingungen im Stiftungs- und Stiftungssteuerrecht verbessert werden. Der Bundesverband arbeitet für die Anerkennung der einzelnen Stiftungen, der Stiftungen in ihrer Gesamtheit und des Stiftungsgedankens. Durch kontinuierliche Kontaktpflege zu öffentlichen Entscheidungsträgern und Medien sowie durch Stellungnahmen und Anträge wirkt er aktiv auf politische Entscheidungsprozesse ein. Mit seinen vielfältigen Veranstaltungen fördert er den Dialog von Stiftungen untereinander ebenso wie er der interessierten Öffentlichkeit einen Einblick in das Stiftungswesen vermittelt.
- <http://www.cof.org> Council of Foundations
 For over 50 years, the Council on Foundations has helped foundation staff, trustees and board members in their day-to-day grantmaking activities. Through one-to-one technical assistance, research, publications, conferences and workshops, legal services, and a wide array of other services, the Council addresses the important issues and challenges that face foundations and corporate funders.
- <http://www.efc.be>
 European Foundation Center Vision – A community of informed, inspired, committed, independent funders engaged in seeking solutions to challenges facing humanity in Europe and Internationally. Mission – The European Foundation Centre (EFC) is a knowledge-

based membership association dedicated to strengthening organised philanthropy, which is embedded in and supports civil society, in Europe and Internationally. The EFC helps nurture efforts aimed at supporting independent, accountable and sustainable funders throughout the New Europe, particularly when this fundamental human right to associate private capital for public benefit needs fostering.

- www.foundationexcellence.org
Foundation Excellence – Management für mehr Wirkung Stiftungen leisten einen bedeutenden gesellschaftlichen Beitrag, insbesondere in Zeiten des politischen Wandels und der Veränderungen finanzieller Rahmenbedingungen. Im Hinblick auf diese exponierte Rolle stellen sich Fragen nach der gesellschaftlichen Verantwortung und Legitimation von Stiftungen.
- <http://www.foundationstrategy.com>
Foundation Strategy Group FSG is a professional consulting firm exclusively dedicated to helping community, corporate, private, and family foundations increase their effectiveness. We offer objective analysis and confidential counsel on strategy, organizational alignment, communications, governance, leadership, foundation-wide assessment, and community foundation donor development. We invest in innovative ideas and we partner with our clients to help them do good, better.
- <http://www.stiftungsindex.de>
Index Deutscher Stiftungen
- <http://www.maecenata.de>
Maecenata Institut Die Bedeutung des Dritten Sektors als organisierte Form der Bürgergesellschaft nimmt für die Entwicklung der Gesellschaft weltweit zu. Das Maecenata Institut hat sich daher die Aufgabe gestellt, das Wissen über und das Verständnis für den Dritten Sektor durch Forschung, Dokumentation und Information sowie den Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zu fördern.
- <http://www.nonprofitresearch.org>
Nonprofit Research Fund of the Aspen Institute Established at The Aspen Institute in 1991, the Fund seeks to enhance both the quantity and quality of nonprofit research by increasing the legitimacy and visibility of nonprofit scholarship; encouraging new investments in sector research; supporting the exploration of tough, neglected questions and enlarging the number of creative scholars and practitioners interested in pursuing nonprofit studies. Since its founding, the Fund has awarded a total of \$9.1 million to support 369 research projects on a broad range of nonprofit topics. Beginning in 2002, NSRF is focusing its work in three areas: 1) Nonprofits and Public Policy; 2) Nonprofit Relations with Business and Government; and 3) Foundation Policy and Practice.
- www.stiftungsverlag.de

Die Autoren

Karl Hofstetter

Prof. Dr. iur. Karl Hofstetter studierte Recht und Wirtschaft in Zürich, Stanford, Los Angeles und Harvard. Er verfügt über Rechtsanwaltpatente von Zürich und New York und ist Titularprofessor für Privat- und Wirtschaftsrecht an der Universität Zürich. Seine Unternehmensaktivitäten umfassen u.a. die Mitgliedschaft in der Konzernleitung der Schindler Holding AG sowie in den Verwaltungsräten der ALSO Holding AG und der Venture Incubator AG. Als Mitglied der von «economiesuisse» im Sommer 2000 eingesetzten Expertengruppe «Corporate Governance» war Karl Hofstetter an der Erarbeitung des «Swiss Code of Best Practice» für Publikumsgesellschaften beteiligt. Karl Hofstetter ist einer der führenden Experten für Good Governance und Verfasser des Berichts «Corporate Governance in der Schweiz».

Klaus J. Jacobs

Nach erfolgreicher unternehmerischer Tätigkeit gründete Klaus J. Jacobs 1988 die Jacobs Foundation, eine Stiftung mit internationalem Charakter und Sitz in der Schweiz. Ihr übergeordnetes Interesse gilt der Förderung der Jugend. Neben seinem gemeinnützigem Engagement als Stiftungspräsident seiner Stiftung (bis April 2004) ist Klaus J. Jacobs auch Mitglied und Mitbegründer des Vereins «Freunde des Nationalparks Hohe Tauern», Europas grösstem Nationalpark in Österreich. Seine Ausbildung und berufliche Karriere haben Klaus J. Jacobs nach Deutschland, Österreich, Zentralamerika, England, in die USA und die Schweiz geführt, wo er die Firma Jacobs Suchard AG leitete, das führende Schokoladen- und Kaffee-Unternehmen in Europa.

Heinrich Koller

Nach dem Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Hochschulen St. Gallen und Winnipeg/Kanada (lic.oec. 1966), dem Studium der Rechte an der Universität Basel (lic.iur. 1970) und seiner Dissertation (Dr. iur. 1981), war Heinrich Koller Mitarbeiter der «Zentralen Funktion Recht» der CIBA-GEIGY AG in Basel. Zwischen 1983 und 1996 hatte er die Schriftleitung und wissenschaftliche Koordination der Herausgabe des Kommentars zur Bundesverfassung vom 29. Mai 1874 inne. Im Zuge seiner Tätigkeit als Ersatzrichter am Appellationsgericht des Kantons Basel-Stadt (1985–88) erhielt er 1987 einen Lehrauftrag für öffentliches Recht an der Universität Basel (seit 1994 a.o. Professor). Seit 1988 ist er Direktor des Bundesamtes für Justiz, seit 1993 Präsident des Schweizerischen Instituts für Rechtsvergleichung (SIR) in Lausanne.

Wilhelm Krull

Studium der Germanistik, Politikwissenschaften, Philosophie und Pädagogik in Bremen und Marburg. Von 1980–1984 Lektor des DAAD (Deutscher Akademischer Austausch Dienst) für deutsche Sprache und Literatur an der Universität Oxford. 1985–1993 Verantwortlicher für forschungspolitische und internationale Angelegenheiten sowie Öffentlichkeitsarbeit in der Geschäftsstelle des Deutschen Wissenschaftsrates in Köln. Von 1993 bis 1995 leitete Wilhelm Krull in der Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft in München die Abteilung I «Recht, Auslandsbeziehungen, Protokoll, Forschungspolitik, Öffentlichkeitsarbeit, Archiv, Institutsbetreuung». Seit 1996 ist er Generalsekretär der VolkswagenStiftung in Hannover, stiftungspolitisch engagiert er sich als Vorstandsmitglied im Bundesverband Deutscher Stiftungen.

Niklaus Lang

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen, lic. oec. HSG 2002; seit 2001 Assistent am Lehrstuhl Prof. Peter Gomez/Prof. Johannes Rüegg-Stürm; seit 2002 Doktorand und wissenschaftlicher Assistent am Institut für Betriebswirtschaft; Research Associate zum Thema Stiftungsmanagement, Projekt «Foundation Excellence».

Robert Purtschert

Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Hochschulen St.Gallen (lic. oec.) und Freiburg/CH (Dr. rer. pol.), Visiting Lecturer an der University of Alabama (USA), Oberassistent am Lehrstuhl für Absatzpolitik in Freiburg/CH, Mitbegründer und Geschäftsführer der ehemaligen Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschafts-Management in Freiburg/CH. 1973–1980 Marketingleiter in einem Pharmaunternehmen, ab 1980 selbständiger Berater für Unternehmungen und Non-Profit-Organisationen. 1985 Lehrauftrag für Unternehmungskommunikation in Freiburg/CH, 1988 Titularprofessor mit Schwerpunkt in Werbelehre und Management-Techniken für NPOs. 1993 Ernennung zum ausserordentlichen Professor. Seit 2001 ist Robert Purtschert Direktor des VMI an der Universität Freiburg/CH. Seine speziellen Interessengebiete liegen im Bereich Marketing und Kommunikationsaufgaben für NPOs.

Johannes Rüegg-Stürm

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule St.Gallen mit Promotion zum Dr. oec., 1989–1992 praktische Tätigkeit im Konzernbereich Finanz und Control bei der Ciba-Geigy AG in Basel, Habilitation zum Thema Unternehmenstransformation. Derzeit ordentlicher Professor für Organizational Behavior an der Universität St.Gallen, Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft Forschungsgebiete: Management strategischer Veränderungsprozesse, Kulturwandel in komplexen Organisationen, neue Führungs- und Organisationsformen, Prozessmanagement, Wandel- und Erneuerungsfähigkeit von Or-

ganisationen, Management von Stiftungen, Management von Health & Care Organisationen, systemisch-konstruktivistische Ansätze und Methoden in der Managementforschung und Managementpraxis.

Peppi Schnieper

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen, lic. oec. HSG 2002; seit 2001 Assistent am Lehrstuhl Prof. Peter Gomez/Prof. Johannes Rüegg-Stürm; seit 2002 Doktorand und wissenschaftlicher Assistent am Institut für Betriebswirtschaft; Research Associate zum Thema Stiftungsmanagement, Projekt «Foundation Excellence».

Foundation Governance

Schriftenreihe herausgegeben von SwissFoundations

Stiftungen stehen heute vermehrt im Clinch zwischen unternehmerischem und gemeinnützigem Handeln. Neue organisatorische und strategische Herausforderungen rufen nach einem neuen zeitgemässen Stiftungsmanagement. Doch was ist ein zeitgemässes Stiftungsmanagement?

Der erste Band der Reihe «Foundation Governance» wirft einen Blick auf die aktuelle Situation im Stiftungswesen in der Schweiz, zeigt Spannungsfelder und Entwicklungen auf und formuliert Visionen für die Zukunft. Erstmals in der Schweiz liefern unter anderem zwei Studien aktuelle Zahlen und Fakten zu Umfang, Grösse und Bedeutung des Stiftungssektors in der Schweiz.

Les fondations sont aujourd'hui de plus en plus tiraillées entre une action entrepreneuriale et des devoirs d'utilité publique. Les responsables des fondations se voient confrontés à de nouveaux défis sur le plan de l'organisation et de la stratégie. C'est pourquoi un management de fondation moderne est nécessaire. Mais qu'est-ce qu'un management de fondation moderne?

Le premier volume de la collection «Foundation Governance» jette un regard sur la situation actuelle du domaine des fondations en Suisse, montre quelles sont ses zones de tension ainsi que ses développements, et formule des visions d'avenir. Pour la première fois en Suisse, deux études notamment livrent des données et faits actuels sur les dimensions et l'importance du secteur des fondations en Suisse.

SwissFoundations

Verein der Vergabestiftungen in der Schweiz
Association des fondations donatrices en Suisse
Associazione delle fondazioni donatrici in Svizzera

will die liberalen Rahmenbedingungen für Stiftungen in der Schweiz nutzbar machen, Know-how über das zeitgemässe Management von Vergabestiftungen vermitteln, den wirkungsvollen Einsatz privater Mittel für gemeinnützige Zwecke mit Transparenz und Professionalität unterstützen.

www.swissfoundations.ch



ISBN 3-7190-2309-5