

Die Präsidenten von proFonds und SwissFoundations im Gespräch

Die Fragen stellten Beate Eckhardt und Prof. Dr. Georg von Schnurbein.

Der Schweizer Stiftungssektor ist eine Erfolgsgeschichte. Jeden Tag wird eine neue Stiftung gegründet. Ist diese Entwicklung ausschliesslich positiv, oder gibt es auch kritische Aspekte?

François Geinoz: Jede Entwicklung, so positiv sie auch sein mag, weist auch kritische Aspekte auf. Ich persönlich sehe das Problem im Tempo des Wachstums. Nicht alle Stiftungsgründer überlegen sich gründlich genug, was sie genau erreichen möchten, ob die Gründung einer selbstständigen Stiftung wirklich das richtige Vehikel dafür ist und ob die entsprechenden Mittel und das nötige Know-how vorhanden sind. Generell bin ich der Meinung, dass eine gewisse Konzentration der Stiftungsbranche guttäte.

Lukas von Orelli: Da bin ich gegenteiliger Meinung. Das zukünftige Potenzial für gemeinnützige Stiftungen ist gigantisch. In den nächsten Jahren werden in der Schweiz jährlich CHF 60 Mrd. vererbt. Das ist eine enorme Chance für unseren Sektor. Wenn wir es schaffen, die Rahmenbedingungen günstig zu halten und zu vermitteln, was Professionalität heute in der Stiftungsarbeit bedeutet, können wir noch ganz viel bewegen und bewirken. Ich träume davon, das heutige Fördervolumen von geschätzten CHF 2 Mrd. in den nächsten zwanzig Jahren zu verdoppeln.

Was lässt sich daraus über den Zustand des Schweizer Stiftungssektors ableiten, wo sehen Sie den grössten Handlungsbedarf in den kommenden Jahren?

FG: Ich denke, dass insbesondere kleinere Stiftungen vom anstehenden Generationenwechsel gefordert sein werden. Rund 60% aller gemeinnützigen Stiftungen wurden in den letzten 25 Jahren gegründet. Scheidet die Gründungsgeneration aus einer Stiftung aus, kann das auch als Chance genutzt werden, um Fragen nach Professionalisierung, Effizienz, aber auch nach der Ehrenamtlichkeit zu klären. Immer mehr Stiftungen werden mit dem Thema von ehrenamtlichen versus honorierte Stiftungsräte konfrontiert werden.

LvO: Ich sehe einen dreifachen Handlungsbedarf: Zuerst braucht es Sensibilisierung, was es heisst, eine Stiftung professionell und wirkungsorientiert zu führen. Dann muss das Potenzial des Sektors mobilisiert werden. In einer dritten Phase wird es automatisch zu einer Strukturbereinigung kommen.

Denken Sie, dass sich das Ehrenamt als gemeinnütziges Führungsmodell seinem Ende nähert?

FG: Ich hoffe nicht. Ich meine, es braucht beides: bezahlte und ehrenamtliche Führungstätigkeit. Das Ehrenamt ist sehr wertvoll. Es zeigt, dass Menschen sich für das Gemeinwohl engagieren. Gleichzeitig werden Stiftungen immer professioneller und brauchen auch in den Stiftungsräten mehr Know-how und Kompetenzen. Diese sind nicht immer ehrenamtlich zu finden. Hier ist es angezeigt, die Diskussion um Honorierung von Stiftungsräten zu führen.

Trotzdem: Man hört immer wieder, dass es in Stiftungsräten Nachwuchsprobleme gibt. Ist das Ehrenamt unattraktiv geworden?

LvO: Das Nachwuchsproblem ist aus meiner Sicht primär eine Folge von mangelnder Transparenz. Viele Menschen wissen gar nicht, dass Stiftungen Unterstützung suchen. Irgendwie ist das doch paradox. Die Schwelle, in der Schweiz eine Stiftung zu gründen, ist sehr tief. Es entstehen viele kleinere Stiftungen, die trotz geringen Vermögens, aber mit engagierten Stiftungsrätinnen und -räten sehr viel bewegen. Sie erhalten somit eher den Charakter einer deutschen Bürgerstiftung. Auf der anderen Seite wird die Spezialisierung in der Arbeitswelt auf die Spitze getrieben. Nicht zuletzt deshalb suchen immer mehr Menschen nach sinnvollen Aufgaben. Hier sollte es doch eine grosse Chance geben für Stiftungen, Nachwuchs zu finden. Aber eben: Man muss davon wissen.

«Es braucht beides:
bezahlte und ehrenamtliche
Stiftungsräte»

Stichwort Transparenz: Die öffentliche Wahrnehmung von Stiftungen scheint sich im Wandel zu befinden. Eine von SwissFoundations in Auftrag gegebene Diskursstrategie hat gezeigt, dass sowohl die breite Öffentlichkeit als auch Medien und Politik viel zu wenig über Stiftungen wissen. Teilen Sie diese Ansicht, und was sollte dagegen getan werden?

FG: Man muss vielleicht zwischen Sektor- und Stiftungstransparenz unterscheiden. Geht es um die einzelne Stiftung, kann man nicht erwarten, dass diese alle bekannt sind. Zudem haben viele Stiftungen so-

gar Bedenken vor zu viel Transparenz. Sie haben beispielsweise Angst vor einer Lawine von Gesuchen. Das ist verständlich. Ich bin aber schon der Meinung, dass es Handlungsbedarf gibt und Stiftungen zu mehr Transparenz ermutigt werden sollten. Über den Sektor wissen wir schon einiges mehr. Ein gutes Beispiel ist der Stiftungsreport. Trotzdem gibt es auch hier noch viel zu tun. Der Sektor ist sehr komplex, er lässt sich nicht einfach auf einer Seite zusammenfassen.

LvO: Der Begriff der Transparenz hat einen etwas fahlen Beigeschmack. Niemand will sich oder seine Stiftung ins Schaufenster stellen. Aber: Sichtbar zu machen, was man tut, weshalb man sich engagiert, und noch wichtiger, was man bewirkt, das ist schon eine Aufgabe von Stiftungen. Wenn wir nicht gehört und verstanden werden, werden wir vielleicht auch bald nicht mehr toleriert. In diesem Sinn ist Sichtbarkeit sicherlich eine der grossen Hausaufgaben des Sektors. François hat recht: Auf der Metabene wird schon viel gemacht. Es gibt jährlich einen Stiftungsreport, und an immer mehr Unis entstehen Forschungs- und Weiterbildungsinstitute. Aber Sichtbarkeit braucht es auch auf der ganz konkreten Ebene. Wir müssen der Gesellschaft zeigen, dass wir etwas bewegen wollen und können. Dies gehört ins Pflichtenheft jeder einzelnen Stiftung.

Wer ist in der Hauptverantwortung, wenn es darum geht, die öffentliche Wahrnehmung zu beeinflussen? Sind es Stiftungen, sind es die Verbände, oder müsste man bei Medien ansetzen?

LvO: Ich sehe hier vor allem die Verbände, aber auch Universitäten, die sich mit Philanthropie befassen, in der Pflicht. Die einzelne Stiftung überlegt sich das in der Regel nicht von selbst. Zu schlecht ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis von mehr Sichtbarkeit auf den ersten Blick. Verbände müssen die positiven Beispiele, die Vorbilder guter Stiftungsarbeit sammeln und kommunizieren. Und sie müssen die attraktiven Storys finden. Die Universitäten auf der anderen Seite haben die Aufgabe, Stiftungsverantwortliche auszubilden und das Bewusstsein für ihre Kommunikationsverantwortung schärfen.

Verschiedene europäische Länder haben in den letzten Jahren gesetzgeberische oder steuerliche Nachbesserungen vorgenommen. Gibt es in diesen Bereichen auch in der Schweiz Handlungsbedarf?

FG: Grundsätzlich finden Stiftungen in der Schweiz, auch im internationalen Vergleich, sehr gute stiftungsrechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen. Dennoch gibt es Verbesserungspotenzial, wie in der «Initiative Luginbühl» ausgeführt wird. Eine der Forderungen ist beispielsweise der Vortrag des steuerlichen Spendenabzugs auf spätere Steuerjahre. Ein anderer Punkt ist die steuerliche Begünstigung von gemeinnützigen Zuwendungen aus einem Nachlass. Letzteres ist in einzelnen Kantonen zwar faktisch schon der Fall, aber gesetzlich ist es nicht geregelt. Weiter ist gesetzlich zu klären, dass eine angemessene Honorierung von Stiftungsräten die Steuerbefreiung nicht gefährdet. Einen Handlungsbedarf sehe ich ausserdem bei der Auslandsförderung. Auch hier gibt es zahlreiche Unsicherheiten. Und zuletzt wäre es doch schön, wenn es eine interkantonale Harmonisierung im Bereich der Erbschafts- und Schenkungssteuer gäbe. Am liebsten international. Ich bin ohnehin der Überzeugung, dass wir in Europa die nationalen Gemeinnützigkeitsrechte gegenseitig anerkennen sollten. Nicht nur Menschen und kommerzielles Geld auch philanthropisches Kapital sollte mobiler werden.

LvO: Ich sehe das grösste Problem darin, dass sich die aktuelle Gesetzgebung und in weiten Fällen auch die Praxis immer noch an einem klassischen, altmodischen Stiftungsmodell ausrichtet. Wenn wir einen starken Stiftungssektor wollen, der dynamisch ist, neue Themen entwickelt, der sich auf Wirkung besinnt, dann muss sich das Steuersystem anpassen. Stiftungen werden in ihren Formen und Förderarten immer hybrider. Sie fördern mit À-fonds-perdu-Beiträgen, betätigen sich aber auch als philanthropische Investoren. Die Gemeinnützigkeit, wie sie in der Schweiz aktuell definiert ist, hat mit solch modernen Stiftungsformen nicht mehr viel zu tun. Wir brauchen eine Veränderung in den Entscheidungsgrundlagen, sodass sich die Praxis der Realität anpassen kann.

Die Art und Weise, wie gestiftet wird, ist eng mit gesellschaftlichen Normen und Werten verbunden. Wie wird sich Stiften mit der nächsten Generation verändern, und bleibt die Stiftung als philanthropische Form attraktiv?

LvO: Die Stiftung ist ein absolut geniales Instrument, um sich philanthropisch zu engagieren. Stifter können auf einfache Weise ihren Willen realisieren, sie können festlegen, ob sie ewig oder zeitlich befristet fördern wollen, sie können Themen definieren und entscheiden, wie sich der Stiftungsrat zusammensetzt. Die Grenzen dieser Möglichkeiten sind aber erreicht, sobald die Stiftung gegründet ist. Hier muss etwas passieren. Wir sollten uns mit flexibleren Modellen beschäftigen, wie sie beispielsweise in Deutschland diskutiert werden. Ein Stifter sollte zu Lebzeiten stärker als bis anhin in seine Stiftung eingreifen können. Selbstverständlich immer unter der Voraussetzung der Gemeinnützigkeit. Wir wollen alle kein Privatstiftungsmodell à la Österreich. Aber was ich als Stifter lerne, das sollte dynamisch in die Weiterentwicklung der Stiftung einfließen können.

«Sichtbarkeit ist
eine der grossen Hausaufgaben
des Sektors»

Dem widersprechen die jüngsten Erfahrungen mit Artikel 86a ZGB. Zehn Jahre nach Einführung des Zweckänderungsartikels ist nicht viel passiert. Wie lässt sich dies erklären?

LvO: Gerade wegen dieser Erfahrungen muss die Regelung überdacht werden. Was ist passiert? Nach Einführung des Zweckänderungsartikels 2006 haben Anwälte und Notare Stiftern geraten, ihre Zwecke ganz breit zu fassen. Nach zehn Jahren bei solch breiten Zweckbestimmungen Anpassungen vorzunehmen, ist meistens weder möglich noch notwendig. Viel gescheiter wäre es aber wahrscheinlich, wenn Stifter sich ihre Zwecke fokussierter überlegen würden. Zudem ist 86a ZGB eine Art Fessel, da sich der Paragraph nur auf die Zwecksetzung beschränkt. Eine Stiftung sollte aber breiter und dynamischer veränderbar bleiben. Dazu gehört nicht nur der Zweck, sondern auch die Organisation, die Mittelverwendung und der Stiftungsrat.

FG: Es gibt schon etwas mehr Bewegung. Ich kenne zwei Fälle, in denen eine Zweckänderung nach Art. 86a ZGB zurzeit beantragt wird. Es ist aber tatsächlich ein Problem, wenn ein Stifter nur den Zweck und keine anderen Aspekte anpassen kann. Aber natürlich kann die Situation bei wesentlichen Änderungen auch heikel werden. Denken wir an mittel-suchende Stiftungen, die für ihren bestehenden Zweck Spenden erhalten haben. Wenn sich dann der Zweck plötzlich wesentlich ändert, entstehen Spannungsfelder.

LvO: Juristisch gesehen, ist dies ein Problem des Zustiftungsgeschäfts. Allenfalls verliert dieses dann seine Grundlage.

Eine andere Tendenz, die wir beobachten, ist die Übernahme wirtschaftlicher Modelle. Müssen Stiftungen zwingend unternehmerischer werden sowohl in der Mittelbeschaffung als auch in der Mittelverwendung?

LvO: Stiftungen sollten unternehmerischer werden. Ein Stifter gründet eine Stiftung, um mit einer beschränkten Summe Geld eine maximale Wirkung zu erzielen. Dies ist ein ökonomischer Auftrag. Wir können nicht hingehen und einfach ein bisschen Geld ausgeben und meinen, unser Auftrag sei damit erfüllt. Stifter wollen etwas bewegen. Ob Stiftungen auch mehr unternehmerische Fördermodelle einsetzen sollten, das hängt vom Stifterwillen ab. Wenn ein Stifter im klassischen Sinn Wohltäter war, dann soll auch seine Stiftung so agieren und muss nicht plötzlich in ihren Förder- und Finanzierungsformen super unternehmerisch und innovativ werden.

FG: Ein anderer Aspekt sind die neuen Finanzierungsansätze wie Impact Investing. Sie bewirken teilweise mehr als klassische Vergabungen. Wir können das vor allem in der Entwicklungszusammenarbeit beobachten. Hier müssen vor allem die Steuerbehörden dazulernen, die solch neuen Förderformen immer noch sehr skeptisch gegenüberstehen. Die Stiftung betreibt mit Impact Investing ja kein Business, sondern sie geht ein Risiko ein. Floppt das Investment ist, wie bei À-fonds-perdu-Beiträgen, alles weg, wird es erfolgreich, dann kann die Stiftung das Geld einnehmen und nochmals einsetzen.

LvO: Sehr einverstanden. Es gehört zu den Hausaufgaben jedes Stiftungsrates, solche Instrumente zu prüfen. Wenn ich das Vermögen effizienter einsetzen kann, ist dies im Sinne des Stifters. Aber nicht jede Tätigkeit eignet sich für Impact Investments.

Ich denke, im Bereich der Kultur und verschiedener sozialer Themen sind nach wie vor À-fonds-perdu-Beiträge gefragt.

Lassen Sie uns zum Schluss den Blick noch etwas nach innen richten. Ihre beiden Verbände vertreten gerade mal knapp 5% des Schweizer Stiftungssektors. Was läuft hier schief, und wie kann der Organisationsgrad erhöht werden?

FG: Der Organisationsgrad ist tatsächlich sehr tief bei uns in der Schweiz. Sowohl bei den gut 13'000 gemeinnützigen Stiftungen als auch bei den Vereinen. Man muss aber beachten, dass viele Institutionen schon organisiert sind, einfach nicht in einem Stiftungsverband. So schliessen sich etwa Museen oder Sozialeinrichtungen themenspezifisch zusammen. Zweitens repräsentieren Anwälte und Banken häufig mehrere Stiftungen, auch wenn sie nur einmal Mitglied sind. Es gibt aber schon die dritte Kategorie derjenigen Stiftungen, die gar nicht wissen, dass es Verbände gibt. Zu begrüssen wäre aber sicher, dass die Aufsichtsbehörden vermehrt auf die Möglichkeit der Mitgliedschaft bei einem Stiftungsverband hinweisen.

LvO: Wesentlich ist für mich die Frage, weshalb ich einem Verband beitreten soll. Viele Stiftungen haben bereits ihre Netzwerke, ihr Know-how, ihre Berater. Das grösste Defizit sehe ich im Wissen um die Gründe, um den Mehrwert, den unsere Verbände für ihre Mitglieder, aber auch für den ganzen Sektor bringen. Ohne Verbände wird es nicht gelingen, die Rahmenbedingungen attraktiv zu halten. Das müssen wir den Stiftungen immer wieder sagen. Einen weiteren Grund für die Abstinenz sehe ich aber schon bei Banken und Anwälten. Diese Multiplikatoren haben es nicht gerne, wenn sie verglichen werden. Da tauchen plötzlich Fragen auf, die nicht immer bequem sind. Es spielt vieles zusammen: fehlendes Branchenbewusstsein, fehlendes Engagement und ein gewisser Wille zur Intransparenz.

Wieso braucht es zwei Stiftungsverbände?

LvO: SwissFoundations ist ein Family Club mit einem ganz klaren Profil: Wir vertreten Förderstiftungen und beschäftigen uns mit der Frage, wie privates Kapital bestmöglich gesellschaftlich eingesetzt werden kann. Nach aussen aber sollen die Verbände, soweit möglich und sinnvoll, zusammenspannen.

FG: Die beiden Verbände haben eine andere Entstehungsgeschichte und decken eine unterschiedliche Breite ab. proFonds ist der Dachverband gemeinnütziger Stiftungen und NPO aller Tätigkeits- und Finanzierungsformen, vertritt also die Interessen der fördernden und operativen, selbstfinanzierten sowie spendenfinanzierten Stiftungen und Vereine in den verschiedensten Sachbereichen. Trotz einiger Unterschiede vertreten wir ein gemeinsames Hauptanliegen: Sowohl SwissFoundations als auch proFonds setzten sich dafür ein, den Schweizer Stiftungssektor zu stärken. Darum ist es wichtig, dass wir im Dialog sind und gut zusammenarbeiten.

Lukas von Orelli, François Geinoz, haben Sie herzlichen Dank für dieses Gespräch.



Lukas von Orelli ist seit 2004 Geschäftsführer der VELUX STIFTUNG mit Sitz in Zürich, die sich überwiegend mit der naturwissenschaftlichen Forschung in den Bereichen Tageslicht, Healthy Aging und Ophthalmologie beschäftigt. Seit 2010 ist er zudem Vorstandsmitglied und seit 2016 Präsident von SwissFoundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen.



François Geinoz ist seit 2013 Präsident von proFonds, Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz, sowie seit 1990 Geschäftsführer der Limmat Stiftung in Zürich, einer Dachstiftung im Sozial- und Ausbildungsbereich. Zusätzlich ist er Mitgründer und Vorstandsmitglied des Zürcher Round Table der Philanthropie.