

Stiftungsmatrix

Die nachfolgende Matrix ist im Sinne eines «Formulars» mit Ankreuzfeldern gestaltet; sie kann dazu dienen, dass sich eine Stiftung ihres Profils bewusst wird. Eine solche Selbstevaluation kann insbesondere bei den dynamischen, nicht gesetzlich verankerten Unterscheidungsmerkmalen verschiedene Anhaltspunkte für Veränderungsmöglichkeiten bieten.

Der morphologisch-typologische Ansatz ermöglicht einen Überblick über die verschiedenen Stiftungsarten und -formen, indem die Unterscheidungskriterien mit ihren Merkmalsausprägungen dargestellt werden.

Während die gesetzlich verankerten Unterscheidungsmerkmale in der Regel statisch sind, es also hier kaum Durchlässigkeiten gibt, sind bei den anderen Merkmalsausprägungen diverse Überschneidungen, Entwicklungen, Veränderungen und Kombinationen möglich, was jeweils die gestrichelte Abtrennungslinie anzeigen soll.

Kursiv gesetzte Begriffe werden im gleich an dieses Kapitel anschliessenden Stiftungsglossar erläutert.

1. Gesetzlich verankerte Unterscheidungsmerkmale

Stiftungsart	<input type="checkbox"/> steuerbefreit = <i>gemeinnützige Stiftung</i>	<input type="checkbox"/> nicht steuerbefreit = <i>privatnützige bzw. nichtgemeinnützige Stiftung; gemeinnützige Stiftung, welche nicht alle Voraussetzungen der Steuerbefreiung erfüllt</i>
	<input type="checkbox"/> Förderstiftung <input type="checkbox"/> Spendenstiftung <input type="checkbox"/> Dachstiftung <input type="checkbox"/> Firmenstiftung <input type="checkbox"/> Bankenstiftung <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Banquierstiftung <input type="checkbox"/> Bankeigentümerstiftung <input type="checkbox"/> Bankkundenstiftung 	<input type="checkbox"/> Personalvorsorgestiftung <input type="checkbox"/> Unternehmensstiftung <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Unternehmensträgerstiftung <input type="checkbox"/> Unternehmensholdingstiftung <input type="checkbox"/> Familienstiftung <input type="checkbox"/> Kirchenstiftung bzw. kirchliche Stiftung

Rechtsgestalt	
Stifter	<input type="checkbox"/> natürliche Person: Schweizer oder ausländische «Privatperson(en)» <input type="checkbox"/> juristische Person <input type="checkbox"/> Unternehmen <input type="checkbox"/> Verein <input type="checkbox"/> öffentliche Hand
Stiftung	<input type="checkbox"/> <i>privatrechtliche Stiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>gemeinnützig</i> <input type="checkbox"/> von (einer) Privatperson(en) gegründete «klassische» Stiftung <input type="checkbox"/> <i>Firmenstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>privatnützig oder nichtgemeinnützig</i> <input type="checkbox"/> <i>öffentlichrechtliche Stiftung</i> : gesetzlich verankerte, von der öffentlichen Hand gegründete und alimentierte gemeinnützige Stiftung; z.B. Pro Helvetia; Schweizer Nationalfonds

Autonomiestatus	<input type="checkbox"/> rechtlich selbständige Stiftung <input type="checkbox"/> Einzelstiftung <input type="checkbox"/> <i>Dachstiftung</i> <input type="checkbox"/> rechtlich <i>unselbständige Stiftung</i> : <i>Unterstiftung</i> bei einer <i>Dachstiftung</i> bzw. <i>Stiftungsfonds</i>
-----------------	--

Rechtsgrundlage der Gründung	<input type="checkbox"/> <i>privatrechtliche Stiftung</i>	<input type="checkbox"/> <i>unselbständige Stiftung</i> bzw. <i>Stiftungsfonds</i> bei einer <i>Dachstiftung</i>	<input type="checkbox"/> <i>öffentlichrechtliche Stiftung</i>
	<input type="checkbox"/> Urkunde	<input type="checkbox"/> Vertrag	<input type="checkbox"/> Gesetz

Stiftungsaufsicht	<input type="checkbox"/> kommunal: auf Städte- bzw. Gemeindeebene	<input type="checkbox"/> kantonal: auf Kantons- bzw. überregionaler Ebene	<input type="checkbox"/> eidgenössisch: auf Bundes- bzw. nationaler und internationaler Ebene	
Wirkungsradius	<input type="checkbox"/> lokal	<input type="checkbox"/> regional	<input type="checkbox"/> national	<input type="checkbox"/> international

2. Gesetzlich *nicht* verankerte Unterscheidungsmerkmale

Unabhängigkeit und Gemeinnützigkeit de facto	<input type="checkbox"/> maximal					<input type="checkbox"/> minimal				
	Konsequente Vermeidung von Interessenkonflikten: <input type="checkbox"/> Anwendung von Richtlinien (z.B. Zusammensetzung und Nachfolgeregelungen Stiftungsrat) <input type="checkbox"/> Systematische «Checks and Balances»					Interessenkonflikte mit potentieller Einflussnahme: <input type="checkbox"/> <i>Stifter</i> bzw. dessen Nachkommen <input type="checkbox"/> staatliche Institutionen, Behörden (Politiknähe) <input type="checkbox"/> <i>Destinatärskreis</i> , der im Stiftungsrat vertreten ist <input type="checkbox"/> vermögensbewirtschaftende Bank, die im Stiftungsrat Einsitz hat <input type="checkbox"/> Unternehmen, das der Stiftung nahesteht (<i>Firmenstiftung, Bankenstiftung</i>)				
Skala	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Mittelherkunft	<input type="checkbox"/> eigenes Stiftungsvermögen					<input type="checkbox"/> fremdes bzw. extern erworbenes Vermögen				
	<input type="checkbox"/> Gründungsvermögen <input type="checkbox"/> Erträge aus Vermögensbewirtschaftung					<input type="checkbox"/> <i>Zustiftungen</i> , Zuwendungen, Spenden, Legate <input type="checkbox"/> Fundraising <input type="checkbox"/> wirtschaftliche Erträge aus verkauften Leistungen, Rechten und Produkten <input type="checkbox"/> wirtschaftliche Erträge aus systematischer unternehmerischer Tätigkeit <input type="checkbox"/> systematische Zuflüsse von aussen (Privatperson, Unternehmen, Firma, öffentliche Hand)				

Arbeitsweise	<input type="checkbox"/> mittelsprechende Stiftung: _____%			<input type="checkbox"/> programmatische Stiftung: _____%			<input type="checkbox"/> operative Stiftung, _____%		
							<input type="checkbox"/> Unternehmens-trägerstiftung		

Lebensdauer	<input type="checkbox"/> unbefristet = <i>vermögenserhaltende Stiftung</i>	<input type="checkbox"/> befristet
	<input type="checkbox"/> Vermögenserhaltung rechtlich geboten: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Stiftung lebt nur von den Vermögenserträgen <input type="checkbox"/> Vermögensverzehr gemäss Stiftungsurkunde verboten oder nicht vorgesehen <input type="checkbox"/> Substanzerhaltung <input type="checkbox"/> Antastung des Stiftungsvermögens nur im Notfall und/oder auf beschränkte Dauer zulässig	<input type="checkbox"/> <i>Verbrauchsstiftung</i> , die für ihre Fördertätigkeit auch das Stiftungsvermögen verwenden kann <input type="checkbox"/> <i>Verbrauchsstiftung</i> , die für ihre Fördertätigkeit auch das Stiftungsvermögen verwenden muss <input type="checkbox"/> <i>Stiftung auf Zeit</i> : Der Stifter hat in der Stiftungsurkunde die Lebensdauer der Stiftung beschränkt <input type="checkbox"/> <i>Unterstiftung einer Dachstiftung</i>

Stiftungsglossar: Was bedeutet ...?

- Verweis zu einem anderen Begriff im *Stiftungsglossar* oder im Kapitel *Stiftungsphänomenologie* ab S. 124.
- ↔ Rückverweis auf sinnverwandte Begriffe, die nicht erläutert werden.

administrativer Aufwand ↔ *Overhead*; ↔ *Verwaltungskosten*; ↔ *Zentrale Dienste*
 Aufwand zur Sicherstellung der nicht auf einzelne Förderaktivitäten bezogenen administrativen Funktionsfähigkeit der Stiftung (Grundfunktionen der betrieblichen Organisation). Wird eine Fördertätigkeit bzw. ein Projekt eingestellt, bleiben diese Kosten zumindest mittelfristig bestehen. Ergibt zusammen mit dem → *direkten Projektaufwand* den → *Stiftungsaufwand*.
 → *Aufwand*

aktive Anlage ↔ *passive Anlage*
 «Aktives» bzw. «passives» Anlagen gehören zur → *Umsetzung der Anlagestrategie*. Bei der Festlegung der Anlagestrategie ist eine Wahl zwischen → *Anlageklassen* zu treffen. Bei ihrer Umsetzung, d.h. bei der konkreten Auswahl einzelner Titel sind Regeln vorzugeben, um Kosten zu sparen.

alternative Anlagen Barvermögen, risikolose bzw. risikoarme Obligationen und kotierte Aktien werden als → *Standardanlagen* bezeichnet. Anlagen in Junk Bonds, Private Equity, Hedge Funds, Commodities, Immobilien, Versicherungsrisiken und andere Risiken werden als «alternative» Anlagen bezeichnet. Ohne professionelles, theoretisch fundiertes Anlagewissen sollten Stiftungen nicht in alternative Anlagen investieren.

Anlageklasse ↔ *Asset-Klasse*
 Das Universum der Anlagen mit typischen Ertrags- und Risikoeigenschaften wird in «Anlageklassen» gegliedert, die vom Anlagezweck, von der Grösse des Vermögens und anderen Faktoren abhängig sind. Eine typische Einteilung der Anlageklassen lautet: Liquidität, Obligationen in inländischer Währung, Fremdwährungsobligationen, inländische Aktien, ausländische Aktien. In vielen Portfolios werden ausländische Aktien weiter in europäische, nordamerikanische, japanische, pazifische und Aktien von Emerging Markets unterteilt. Bei Immobilien, Commodities, Private Equity, Hedge Funds und anderen «exotischen» Anlageklassen wird von → *alternativen Anlagen* bzw. alternativen Anlageklassen gesprochen.

Anlageorganisation Dient der Strukturierung des → *Anlageprozesses* und der Festlegung der Gremien der Stiftung, die mit der Bewirtschaftung ihres Anlagevermögens betraut sind. Wichtig ist die Trennung der → *Vermögensbewirtschaftung* vom → *Investment Controlling*.

Anlagepolitik Zentrale, normative Grundsätze in Bezug auf das Management des → *Stiftungsvermögens*. Diese werden in der → *Anlagestrategie* konkretisiert.

Anlagepolitik und -strategie bilden zusammen mit der systematischen Liquiditätsplanung das Finanzmanagement der Stiftung.

Anlageprozess Beschreibt die Systematik der Vermögensbewirtschaftung; er umfasst drei Schritte: das Festlegen der → *Anlagestrategie*, die → *Umsetzung der Anlagestrategie* und das → *Investment Controlling*.

Anlagereglement Regelt die Festlegung und → *Umsetzung der Anlagestrategie*, das → *Investment Controlling* und das Überprüfen der Anlagestrategie. Es umfasst auch die Beschreibung von Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Kontrollen der mit der Vermögensbewirtschaftung betrauten Personen.

Anlagerisiken Es ist zwischen Risiken zu unterscheiden, die marktüblich entschädigt werden, und solchen, bei denen das nicht der Fall ist. Ein gut diversifiziertes Aktienportfolio beispielsweise wird marktüblich entschädigt: Zusätzliches Risiko führt im Durchschnitt zu einem höheren Anlageertrag. Ein schlecht diversifiziertes Aktienportfolio hat demgegenüber auch viel Risiko, ohne dass damit ein hoher erwarteter Ertrag verbunden wäre.
→ *nicht-entschädigte Risiken*; → *Risiko*

Anlagestiftung Die Anlagestiftung ist in der Praxis geschaffen worden. Sie ist keine gemeinnützige Stiftung und bezweckt nach dem Grundsatz der Risikoverteilung die kollektive Vermögensbewirtschaftung von Einrichtungen, die der Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge dienen. Sie enthält korporative Elemente, insbesondere eine Anlegerversammlung als oberstes Organ, und verfügt über eine in einem Reglement festgelegte gesellschaftsrechtliche Organisation und ein Anlagereglement. Sie untersteht den auf sie anwendbaren Artikeln des Bundesgesetzes über die Berufliche Vorsorge und der Ausführungsverordnung BVV2 und ist der Bundesaufsicht (Oberaufsichtskommission Berufliche Vorsorge, OAK BV) unterstellt.

Anlagestrategie ↔ *Strategie*

Legt die Art und Weise fest, wie die Stiftung im Rahmen ihrer Risikofähigkeit und → *Risikobereitschaft* ihr Vermögen strukturieren möchte, um ihre Ausgabenpläne zu finanzieren. Die Anlagestrategie kann durch einen → *erwarteten Anlageertrag* konkretisiert werden, der mit dem Stiftungsvermögen erreicht werden soll. Konkret wird die Anlagestrategie als $x\%$ Liquidität, $y\%$ → *risikoarme Obligationen* und $z\%$ → *diversifizierte Aktien* ($x + y + z = 100$) dargestellt.
→ *Umsetzung der Anlagestrategie*

Anschubfinanzierung Geht über eine bloss → *Initialfinanzierung* oder → *Startfinanzierung* hinaus, indem Aktivitäten zu einem möglichen Durchbruch gebracht werden. Trotzdem ist auch ein solches Engagement zeitlich beschränkt. Es kann auch nur einen Teilbereich der Aktivitäten abdecken.

Anspruchsgruppen ↔ *Interessengruppe*; ↔ *Stakeholder*

Bei Stiftungen ist der Kreis der Anspruchsgruppen nicht auf die → *Destinatäre* (direkte Mittelempfänger) beschränkt, sondern erstreckt sich auf die Nutzniesser der durch die Destinatäre erbrachten Leistungen sowie ganz all-

gemein auf die Öffentlichkeit. Auch Zustifter oder Vertragspartner können Anspruchsgruppen bilden.

Asset-Klasse → *Anlageklasse*

Asset Allocation → *Vermögensanlage*

Aufhebung Eine Stiftung kann nur (auf Antrag des Stiftungsrats) durch die → *Stiftungsaufsicht* aufgehoben werden, wenn entweder die Verwirklichung des → *Stiftungszwecks* objektiv unmöglich geworden ist (→ *Zweckänderung*) oder die Stiftung über kein zur Zweckverfolgung hinreichendes → *Stiftungsvermögen* mehr verfügt. Die → *Stiftungsaufsicht* kann Stiftungen von sich aus auch aus anderen Gründen, z.B. bei mangelhafter Organisation, aufheben.

Aufsichtskonkordat → *Stiftungsaufsicht*

Aufwand ↔ *Projektaufwand*

Umfasst alle Kosten, die innerhalb einer bestimmten Zeitperiode anfallen. Bei Förderstiftungen (Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.) lässt sich in Anwendung von → *Swiss GAAP FER 21* der Aufwand im Sinne des Einsatzes von Finanzmitteln oder geldwerten Leistungen in die Stiftungsaktivitäten auf zwei Arten darstellen.

Eine auf die gesamte → *Förderleistung* der Stiftung bezogene Betrachtungsweise unterscheidet den → *administrativen Aufwand* und den → *Förderaufwand*, wobei sich dieser wiederum in die → *direkte Projektförderung* (Förderbeiträge) und den → *direkten Projektaufwand* (stiftungsinterne Vorbereitungs- und Begleitungskosten) aufteilen lässt.

Eine an den betrieblichen Kosten orientierte Betrachtungsweise unterscheidet die → *direkte Projektförderung* und den → *Stiftungsaufwand*, der sich seinerseits aus dem → *administrativen Aufwand* sowie dem → *direkten Projektaufwand* zusammensetzt.

Ausschuss Aufgabenspezifisches Gremium, das sich aus mehreren Mitgliedern des → *Stiftungsrats* oder anderer → *Stiftungsorgane* zusammensetzt. Ist für die Vorbereitung, Ausführung oder Kontrolle zuständig, kann aber auch via Delegation über eigene Entscheidungskompetenzen verfügen. Häufig anzutreffen sind Präsidial-, Förder- und Finanzausschüsse.

Ausschüttung → *direkte Projektförderung*

Ausschüttungsgebot Anders als in den USA, wo der Gesetzgeber eine jährliche Ausschüttungsquote von 5% des (liquiden) Stiftungsvermögens verlangt, kennt die Schweiz keine gesetzliche Vorschrift, jedes Jahr eine bestimmte Quote zu verwenden. Andererseits besteht ein Thesaurierungsverbot: Stiftungen, die über längere Zeit ihre Mittel nur äufnen, statt sie zu verwenden, werden zu stiftungsrechtlich unzulässigen Selbstzweckstiftungen. Auch steuerlich hat dies Konsequenzen, indem Stiftungen, die längere Zeit ohne hinreichende Begründung auf Förderaktivitäten verzichten, nicht mehr steuerbefreit werden können. Anders verhält es sich dort, wo die Zweckerfüllung nur

durch die Äufnung von Vermögen möglich ist, weil etwa der Zweck für eine bestimmte Zeit überhaupt nicht verfolgbar ist oder weil Projekte von einer Grössenordnung verfolgt werden, die eine mehrjährige Äufnung bedingen.
→ *zeitnahe Mittelverwendung*

Bankeigentümerstiftung Von einer Bank gegründete und aus ihrem Vermögen, d.h. mit ihren Eigenmitteln alimentierte Förderstiftung. Rechtlich ist die Bank Stifterin, wirtschaftlich sind die Eigentümer der Bank die Stifter.
→ *Bankenstiftung*; → *Bankkundenstiftung*; → *Banquierstiftung*

bankennahe Stiftung → *Bankenstiftung*

Bankenstiftung ↔ *bankennahe Stiftung*

Klassische, gemeinnützige Förderstiftung gemäss Art. 80 ff. ZGB, die als Sonderform der Firmenstiftung in einem besonders engen personellen, organisatorischen oder institutionellen Bezug zu einer Bank steht (Stiftungsgründung, Namensgebung, Mittelherkunft, Stiftungsführung, Vermögensbewirtschaftung, Mittelakquisition, Stiftungskommunikation etc.). Drei Typen gilt es zu unterscheiden, die sich in der Praxis allerdings meist überschneiden; bei allen stellen sich grundsätzliche Fragen zur Regelung der unterschiedlichen Interessen von Stiftung und Bank:

→ *Bankeigentümerstiftung*; → *Bankenstiftung*; → *Banquierstiftung*

Bankkundenstiftung Förderstiftung, die im Wesentlichen mit Mitteln von Bankkunden alimentiert wird. Einige Banken bieten ihren Kunden individuelle oder kollektive Stiftungsgefässe an, mit denen sie ihre Anliegen umsetzen lassen können.

→ *Bankeigentümerstiftung*; → *Bankenstiftung*; → *Banquierstiftung*

Banquierstiftung Von philanthropisch orientierten Banquierpersönlichkeiten privat errichtete und mit Teilen ihres Privatvermögens ausgestattete Förderstiftung.

→ *Bankeigentümerstiftung*; → *Bankenstiftung*; → *Banquierstiftung*

Beirat Ein vom → *Stiftungsrat* gesondertes → *Stiftungsorgan* oder → *Stiftungsgremium*. Seine Mitglieder sind im Unterschied zum → *Ausschuss* in der Regel nicht (ausschliesslich) Stiftungsratsmitglieder. Sie haben lediglich beratende Funktion.

Benchmark Vergleichsmassstab (z.B. Index), an dem die Anlageresultate oder auch die Wirkung der Förderleistung der Stiftung gemessen werden.

Betriebsaufwand → *Stiftungsaufwand*

Bilanz → *Stiftungsbilanz*

Budgetplanung Dient der Planung der Einnahmen und Ausgaben.

Bürgerstiftung Eine Bürgerstiftung dient der Finanzierung und Unterstützung von gemeinnützigen Organisationen und Projekten in einem definierten geographischen Raum (z.B. Stadt, Region o. ä.). Dazu werden Spenden von Einwohnern und lokalen Unternehmen gesammelt. Organisatorisch besteht in

einer Bürgerstiftung über dem Stiftungsrat eine Stifterversammlung, in der alle Spender ein Mitspracherecht haben. In der Schweiz ist diese Form der Stiftung eher unüblich. In einigen wenigen Fällen bestehen Bürgerstiftungen als Ergänzung zu kommunalen Institutionen, und der Stifterversammlung gehören grundsätzlich alle Bürger der Gemeinde an.

BVG-Stiftung Stiftung gemäss Gesetzgebung für die beruflicher Vorsorge, meist → *Personalvorsorgestiftung* genannt.
→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Checks and balances Gegenseitige Kontrolle (Checks) verschiedener Organe zur Herstellung eines dem Erfolg des Ganzen förderlichen Systems partieller Gleichgewichte (Balances). Dies setzt ein System der Gewaltenteilung voraus. «Checks and Balances» ist einer der drei für die gesamte Stiftungstätigkeit zu beachtenden Grundsätze. Die beiden anderen lauten: Wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks und Transparenz.
→ *Swiss Foundation Code*

Civil Society → *Zivilgesellschaft*

Code → *Swiss Foundation Code*; → *Swiss NPO-Code*

Comply or explain Die höchste Stufe der Verbindlichkeit von Regelsystemen ist der gesetzliche Rahmen («legal»). Auf zweithöchster Stufe steht das Prinzip «comply or explain», wonach eine Regel grundsätzlich zu befolgen ist – wer dies nicht tut, muss dafür eine Begründung angeben, wie beim → *Swiss NPO-Code*. Auf dritter Stufe schliesslich stehen die Empfehlungen («recommendations»), wie beim → *Swiss Foundation Code*.

Corporate Foundation → *Firmenstiftung*

Corporate Social Responsibility (CSR) Gestaltungs-Konzept für Unternehmen, die im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Tätigkeit integrieren. Viele Unternehmen gründen dafür auch → *gemeinnützige Stiftungen* in Form von → *Firmenstiftungen*.

Dachstiftung Bietet → *unselbständigen Stiftungen* und kleineren Vermögen das Pooling bei der Vermögensbewirtschaftung wie auch im Bereich der Projektförderung an. Zu nennen sind einerseits die von Banken geführten, andererseits die von Finanzdienstleistern unabhängigen Dachstiftungen. Die Dachstiftung eignet sich auch für → *Zustiftungen* und → *Legate*. Sie betreibt ein professionelles Anlage- und Fördermanagement und ist besonders bei kleineren Vermögen eine attraktive Alternative zur eigenen → *Stiftungsgründung*.
→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Dealing at arm's length Grundsatz, dass Geschäfte mit verbundenen bzw. nahestehenden Personen zu Konditionen durchgeführt werden, wie sie im Umgang mit völlig unabhängigen Personen gelten. Dieser Grundsatz gilt

etwa für Geschäfte zwischen der Stiftung und Mitgliedern des Stiftungsrats und der Geschäftsführung.

→ *Interessenkonflikte*

Destinatäre ↔ *Stakeholder*

Wichtigste Zielgruppe von Stiftungen und Empfänger für → *Förderleistungen*. Destinatäre können sowohl direkte Nutzenempfänger (→ *Leistungsempfänger*) als auch → *Intermediäre* sein, die durch Leistungen zugunsten Dritter den von der Stiftung angestrebten Nutzen generieren.

direkte Projektförderung ↔ *Ausschüttung*; ↔ *Projektaufwand*

Förderung mit Beiträgen, die unterstützten Projekten direkt zufließen; oft auch «Ausschüttungen» genannt.

direkter Projektaufwand ↔ *Projektaufwand*

In engem Zusammenhang mit Förderaktivitäten stehende stiftungsinterne Vorbereitungs-, Leitungs-, Begleitungs-, Überwachungs- und Auswertungskosten; diese bezogen auf → *Destinatäre* oder im Zielgebiet der Stiftung anfallende Aufwendungen. Sie können direkt und eindeutig der Förderung allgemein oder aber einem konkreten Projekt zugeordnet werden. Wird die entsprechende Tätigkeit eingestellt, fallen diese Kosten sofort weg. Der direkte Projektaufwand umfasst die Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen (Entwicklung Förderstrategie, Projektselektion, Projektakquisition) und die → *operative Stiftungstätigkeit*.

→ *Aufwand*

Diversifikation; diversifizieren Verteilen des Stiftungsvermögens auf mehrere

→ *Anlageklassen* und pro Anlageklasse auf viele verschiedene Einzelanlagen.

Auf diese Weise werden die unsystematischen → *Risiken* vermieden, die an den Kapitalmärkten nicht entschädigt werden.

Donation Zweckbestimmte Schenkung.

Dritter Sektor → *NPO-Sektor*

effektiv, Effektivität «Wirkungsvoll»; die «richtigen Dinge» tun und damit eine im Rahmen der jeweiligen Strategie beabsichtigte → *Wirkung* erzielen.

effizient, Effizienz «Ökonomisch»; die Dinge «richtig» tun; bei der Effizienz geht es um das Verhältnis von Aufwand und → *Wirkung*. Wird ein bestimmtes Resultat mit möglichst geringem Aufwand erzielt oder – analog – führt ein bestimmter Aufwand zu einem möglichst deutlichen Resultat, spricht man von effizientem, d.h. wirtschaftlichem Verhalten.

Ehrenamtlichkeit → *Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern*

Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern ↔ *Ehrenamtlichkeit*; ↔ *Honorar*; ↔ *Salär*

Manche Steuerbehörden verlangen ohne nachvollziehbare Begründung und ohne gesetzliche Grundlage von Mitgliedern des Stiftungsrats eine ehrenamtliche Tätigkeit, damit sie eine → *Steuerbefreiung* der Stiftung gewähren. Eine

angemessene Entschädigung der Mitglieder des → *Stiftungsrats* ist aber zulässig, soweit es die Mittel der Stiftung erlauben. Die Entschädigung soll sich nach Aufgabe, Kompetenz, Erfahrung, Leistung und den Mitteln der Stiftung richten und schwankt in ihrer Bemessung zwischen Marktpreisen für die zu erbringenden Leistungen und symbolischen Entschädigungen. In der Praxis arbeiten viele Stiftungsratsmitglieder ganz oder zum Teil ehrenamtlich. Dies darf aber nicht auf Kosten der Professionalität gehen.

Erbstiftung Stiftung, die aufgrund von Verfügungen von Todes wegen – Testament oder Erbvertrag – errichtet wird. Sie entsteht erst nach dem Ableben des → *Stifters*. Von der Errichtung von Erbstiftungen ist im Allgemeinen abzuraten. Erstens kann der → *Stifter* die Entwicklung von Erbstiftungen nicht mehr mitverfolgen und sie auch nicht mehr mitgestalten, und zweitens kann er im Fall von Lücken oder Unklarheiten nicht mehr befragt werden.

Erbvertrag Stiftungen können durch einen Erbvertrag errichtet werden, in dem zwischen den Parteien freiwillig und verbindlich über erbrechtliche Ansprüche verfügt wird. Bei allen erbrechtlichen Verfügungen sind unbedingt die Formvorschriften zu beachten. Während ein Testament jederzeit einseitig geändert und ergänzt werden kann, ist dies beim Erbvertrag nicht mehr möglich.

→ *Erbstiftung*; → *Legat*; → *Testament*

erwarteter Anlageertrag Abgesehen von Zinsen staatlicher Anlagen sind die Erträge sowohl von Finanzinstrumenten als auch von ganzen Portfolios unsicher. Man kann sich aber – nicht zuletzt auf der Basis statistischer Analysen – eine Meinung über die erwarteten Erträge einzelner Finanzinstrumente oder von ganzen Portfolios bilden.

ESG-Kriterien Kriterien im Rahmen nachhaltigen Investierens: «environmental, social and governance». Die ökologischen, sozialen und Governance-Kriterien sind die drei Hauptbereiche, die man als zentrale Faktoren bei der Messung von Nachhaltigkeit von Investitionen betrachtet.

→ *Nachhaltiges Investieren*

Evaluation Zur Überprüfung der → *Wirkung* einer Stiftung notwendiger Begleitungs- und Abschlussprozess von Förderaktivitäten; Ergebnis- bzw. Erfolgskontrolle durch Messung von Resultaten und Ermittlung des → *Zielerreichungsgrades* mit Hilfe von definierten Messgrößen und Indikatoren. Die Evaluation kann sich auf die gesamte Organisation, auf einzelne Organe oder auf Förderprojekte bzw. -prozesse beziehen.

→ *Fördervertrag*

Familienstiftung Bei Familienstiftungen beschränkt sich der Kreis der → *Destinatäre* auf Familienmitglieder. Familienstiftungen unterscheiden sich von → *gemeinnützigen Stiftungen* sodann darin, dass kein Eintrag ins Handelsregister notwendig ist und sie auch keiner staatlichen Aufsicht unterstehen. Familienstiftungen geniessen in der Schweiz keine → *Steuerbefreiung*,

sondern werden im Gegenteil steuerlich sehr nachteilig behandelt, was zusammen mit ihren anderen Nachteilen dazu führt, dass praktisch keine Familienstiftungen mehr gegründet werden. Die von einer Familienstiftung gesprochenen Beiträge müssen an eine besondere Bedarfssituation (Ausbildung, wirtschaftliche Notlage) gebunden sein (Art. 335 ZGB); Leistungen, die lediglich dem Unterhalt von Familienmitgliedern dienen, sind nicht erlaubt.
→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

festverzinsliche Anlage Obligationen und Festgelder.

finanzielle Führung Gesamtheit aller auf die Finanzen bezogenen Tätigkeiten der Stiftung. Dazu gehört insbesondere die Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens im Rahmen des → *Anlageprozesses*.

Finanzmanagement → *Vermögensmanagement*

Finanzmarkt Gesamtheit der Institutionen, die der → *Vermögensbewirtschaftung* dienen (Banken, Börsen, Clearinghäuser etc.).

firmennahe Stiftung → *Firmenstiftung*

Firmenstiftung ↔ *corporate foundation*; ↔ *firmennahe Stiftung*

Eine → *gemeinnützige Stiftung*, die von einem Unternehmen gegründet wird, oft als Teil ihres gesellschaftlich ausgerichteten Engagements, so dass sie in ihre Corporate Social Responsibility-Strategie eingebunden ist. Die Firmenstiftung ist zwar eine unabhängige Rechtsperson, de facto aber steht sie in sehr engen Verbindungen mit dem Unternehmen. So wird sie von ihrem Gründungsunternehmen einmalig, mehrmalig oder jährlich alimentiert, und im Stiftungsrat sitzen Vertreter des Unternehmens *ex officio*. Die Abhängigkeitsverhältnisse mit dem Unternehmen stellen an eine Firmenstiftung spezielle Anforderungen im Bereich der Corporate Governance.

→ *Unternehmensstiftung*

Fonds Oft gleichbedeutend mit → *unselbständige Stiftung* verwendet. Häufige Bezeichnung für unentgeltliche, aber zweckgebundene Zuwendungen (keine eigene Rechtsform) Privater etwa an die öffentliche Hand (Bund, Kantone, Gemeinden), wie z.B. der Schulreisefonds einer Schulgemeinde.

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Förderaufwand Summe von → *direkter Projektförderung* und → *direktem Projektaufwand*; entspricht der → Förderleistung einer Stiftung.

→ *Aufwand*

Förderkriterien → *Förderrichtlinien*

Förderleistung Leistung an → *Destinatäre* in Verfolgung des → *Stiftungszwecks*. Sie beschränkt sich nicht auf die Zusprechung von finanziellen Mitteln, sondern umfasst auch strategische, begleitende und auswertende Massnahmen. Eine Förderstiftung kann mit eigenen Projekten oder Programmen als → *operative Stiftung* auftreten.

→ *Förderaufwand*

Förderpolitik → *Stiftungspolitik*

Förderrichtlinien ↔ *Förderkriterien*

Enthalten ethische, inhaltliche und formale Grundsätze, auf deren Basis die Stiftung ihre → Förderleistungen erbringt. Förderrichtlinien müssen dem → *Stiftungszweck* entsprechen, können diesen aber auch temporär/situativ einschränken, um Förderschwerpunkte (→ *Programmförderung*) zu setzen. Förderrichtlinien werden den → *Anspruchsgruppen* zugänglich gemacht.

Förderschwerpunkt → *Programmförderung*

Förderstiftung → *Gemeinnützige Stiftung*, die zur Finanzierung ihrer Tätigkeit nicht auf Spenden oder Zustiftungen angewiesen ist, da sie über eigenes Vermögen verfügt und ihre Förderaktivitäten mit Erträgen daraus (oder bei Verbrauchsstiftungen auch mit dem Vermögen selbst) finanziert.

→ *Klassische Stiftung*; → *Vergabestiftung*; → Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Förderstrategie → *Stiftungsstrategie*

Fördervertrag ↔ *Leistungsvereinbarung*

Vereinbarung zwischen der Stiftung und dem → *Destinatär* bezüglich Modalitäten der Förderung: Termine, Inhalte, Ziele, Finanzen, Messgrößen, Berichterstattung etc. Der Fördervertrag bildet die Basis der Projektpartnerschaft.

→ *Evaluation*

Förderwirkung → *Wirkung*

Foundation Governance Gesamtheit der auf die Interessen des Stifters, der Destinatäre und der anderen Anspruchsgruppen ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung der Gestaltungs- und Entscheidungsfähigkeit des Stiftungsrats die wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks, ein ausgewogenes Verhältnis von Leitung und Kontrolle sowie angemessene Transparenz anstreben. Grundsätze der Foundation Governance für → Förderstiftungen sind im → *Swiss Foundation Code* festgehalten.

→ *Governance*

funktionale Transparenz Transparenz der Stiftung, die sich am «Anspruch» der Öffentlichkeit und der → *Stakeholders* ausrichtet. Sie ist eingebunden zwischen Intransparenz und der Transparenz um der Transparenz willen.

Fusion Wirtschaftlicher und rechtlicher Zusammenschluss von Organisationen. Stiftungen können nur mit Stiftungen fusionieren, wobei die jeweiligen → *Stiftungszwecke* erhalten bleiben bzw. nur mit Zustimmung der → *Stiftungsaufsicht* verändert werden können.

→ *Kooperation*

gemeinnützige Stiftung Stiftung mit eigener Rechtspersönlichkeit («personalisiertes Zweckvermögen») die gemeinwohl- und uneigennützig tätig ist. Gemeinnützige Stiftungen sind in der Regel → *steuerbefreit*.

→ *Gemeinnützigkeit*; → Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Gemeinnützigkeit Uneigennütziges Handeln, das dem Allgemeininteresse dient; der Nachweis von Gemeinnützigkeit ist eine der Voraussetzungen für die
 → *Steuerbefreiung*.
 → *gemeinnützige Stiftung*

Geschäftsbericht ↔ *Jahresbericht*

Der Geschäftsbericht besteht aus Jahresrechnung, Anhang und → *Leistungsbericht*. Er orientiert sich grundsätzlich an den Fachempfehlungen → *Swiss GAAP FER* (inkl. *Swiss GAAP FER 21*) und/oder an vergleichbaren internationalen Standards.

Geschäftsführung Direkt dem → *Stiftungsrat* unterstellte Organisationseinheit, die mit der operativen Führung der Stiftung betraut ist. Sie bereitet die Entscheidungen des Stiftungsrats vor und führt dessen Beschlüsse aus. Zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung empfiehlt sich eine klare Aufgabenteilung nach strategischen und operativen Managementaufgaben. Grundsätze für die Zusammenarbeit der beiden Organe finden sich im → *Swiss Foundation Code*. Bei kleinen Stiftungen kann der gesamte Stiftungsrat oder ein → *Ausschuss* als Geschäftsführung amten, wobei → *Checks and Balances* sicherzustellen sind.

Governance Regeln und Grundsätze für die Führung und Kontrolle einer Organisation. Im Vordergrund stehen bei der Stiftung die Beziehungen zwischen dem → *Stiftungsrat* und den anderen → *Stiftungsorganen* und → *Stiftungsgremien* sowie den verschiedenen → *Anspruchsgruppen* im Innen- und Aussenverhältnis.
 → *Foundation Governance*

grosse Stiftungen → *Stiftungsgrösse*

Gründung → *Stiftungsgründung*

Handelsregister Die wichtigsten Informationen über gemeinnützige Stiftungen müssen im Handelsregister eingetragen werden, so beispielsweise auch die Namen und Zeichnungsberechtigungen aller → *Stiftungsratsmitglieder* und die → *Revisionsstelle*. Die Eintragung und die vorgängige Prüfung der entsprechenden Angaben werden vom Handelsregisteramt im Kanton des Stiftungssitzes vorgenommen. Die kantonalen Eintragungen werden in der Folge vom Eidgenössischen Amt für das Handelsregister genehmigt und im Schweizerischen Handelsamtsblatt (SHAB) publiziert. Die Handelsregisterdaten sind für alle kostenlos einsehbar. Der zentrale Firmenindex (www.zefix.ch) erlaubt diese Einsicht auch per Internet. Auszüge aus dem Handelsregister können bei den kantonalen Handelsregisterämtern bestellt werden.

Handlungsfeld → *Programmförderung*

Honorar → *Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern* oder von Dritten für erbrachte Leistungen.
 → *Salär*

IKS → *Internes Kontrollsystem*

Inaktive Stiftung ↔ *stille Stiftung*

Stiftung, die ihre Förderaktivitäten weitestgehend stillgelegt hat. Gelegentlich auch «stille Stiftung» genannt. Für eine vorübergehende Inaktivität kann es valable Gründe geben. Dauerhaft inaktive Stiftungen hingegen sind inakzeptabel und müssen einer neuen Lösung zugeführt werden.

Initialfinanzierung Auch → *Startfinanzierung* genannt

→ *Anschubfinanzierung*

Innovationsfunktion, Innovationsförderung Stiftungen haben die Aufgabe, Innovationen zu fördern, weil sie höhere Risiken eingehen können als Unternehmen oder der Staat, weil sie ohne Rücksichten auf kurzfristige Maximierung oder auf Legislaturperioden längerfristige Perspektiven verfolgen können und weil sie grundsätzlich unabhängig von → *Anspruchsgruppen* handeln.

Interessengruppe → *Anspruchsgruppen*

Interessenkonflikt Besteht, wenn ein Entscheidungsträger der Stiftung in einem Sachverhalt seine Aufgabe nicht unabhängig von eigenen Interessen oder jenen seines Arbeitgebers wahrnehmen kann. Ein Interessenkonflikt liegt meist auch dann vor, wenn Führung und Kontrolle, d.h. die Durchführung einer Tätigkeit und deren Überprüfung, von derselben Person wahrgenommen werden. In aller Regel gilt der Grundsatz → *dealing at arm's length*. Soweit sie nicht vermieden werden können, sind Interessenkonflikte offenzulegen, und es sind ihre Konsequenzen zu regeln: Ausstand bei Abstimmungen, Ausstand schon bei Diskussionen; bei permanenten Interessenkonflikten auch der Ausschluss eines Mitglieds.

→ *Self-Dealing*

Intermediäre → *Destinatäre*, die mit den erhaltenen Mitteln im Auftrag einer Stiftung eine (Dienst-)Leistung an Dritte erbringen.

→ *Leistungsempfänger*

Internes Kontrollsystem (IKS) Seit dem 1. Januar 2008 müssen sich «wirtschaftlich bedeutende Stiftungen» der sogenannten ordentlichen Revision («full audit») unterziehen, welche neben der Rechnungsführung auch die Prüfung der Existenz eines Internen Kontrollsystems umfasst. «Wirtschaftlich bedeutend» sind Stiftungen, die in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren alternativ zwei der drei folgenden Grössenkriterien überschreiten: Bilanzsumme von CHF 10 Mio., Umsatzerlös von CHF 20 Mio., 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt.

Investment Controlling ↔ *Kontrolle der Vermögensresultate*; ↔ *Kontrolle der Anlageresultate*

Mindestens zweimal pro Jahr wird das Anlageresultat mit der → *Anlagestrategie* bzw. mit einem geeigneten → *Benchmark* verglichen. Die Anlagestrategie selber wird mindestens alle drei Jahre überprüft.

Jahresbericht → *Geschäftsbericht*

Kirchenstiftung ↔ *kirchliche Stiftung*

Stiftung, die nicht unter staatlicher, sondern unter kirchlicher Aufsicht steht. Sie unterscheidet sich von der → *gemeinnützigen Stiftung* auch darin, dass sie nicht im Handelsregister eingetragen ist und keine gemeinnützigen, sondern Kultuszwecke verfolgt.

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

kirchliche Stiftung → *Kirchenstiftung*

klassische Stiftung Verbreitete, aber veraltete und undifferenzierte Bezeichnung für alle Fördermittel sprechenden → *gemeinnützigen Stiftungen*, manchmal auch nur für die → *Förderstiftung*, deren veraltete Bezeichnung → *Vergabestiftung* zuweilen noch gebraucht wird.

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

kleine Stiftungen → *Stiftungsgrösse*

Kodex → *Swiss Foundation Code*; → *Swiss NPO-Code*

Konkordat → *Stiftungsaufsicht*

Kontrolle der Anlageresultate → *Investment Controlling*

Kontrolle der Vermögensresultate → *Investment Controlling*

Kooperation ↔ *Partnerschaft*

Zusammenarbeit mit anderen Organisationen mit dem Ziel, durch gemeinsames Auftreten eine stärkere Wirkung und Synergieeffekte zu erzielen.

→ *Fusion*; → *Public-Private-Partnership*

Kosten-Nutzen-Rechnung Versuch, zusätzlich zu den einzelwirtschaftlich fassbaren Kosten und Erträgen auch die positiven und negativen Wirkungen (→ *Outcome*) des Leistungsspektrums von Stiftungen auf das gesellschaftliche Umfeld (externe Effekte) in Geldgrössen zu bewerten.

Kostenstellenrechnung Verbindet die anfallenden Kostenarten (Personalkosten, Sachkosten etc.) mit den verursachenden Kostenträgern (Leistungseinheiten). Dadurch lassen sich Leistungsbeziehungen innerhalb der Organisation nachvollziehen und die Effizienz der Stiftung verbessern.

Legat Erbrechtliches Vermächtnis. Im Gegensatz zum Fall der → *Erbstiftung*, wo mit letztwilliger Verfügung eine neue Stiftung errichtet wird, handelt es sich beim Legat im vorliegenden Zusammenhang um eine erbrechtliche → *Zuwendung* an eine bestehende Stiftung. Die Stiftung kann bzw. muss ein Legat ablehnen, wenn sie sich nicht in der Lage sieht, mit dem Legat verbundene Auflagen zu erfüllen, wenn die Belastung der Auflage den Wert des Vermächtnisses übersteigt oder wenn das Legat aus rechtlich oder ethisch bedenklichen Quellen stammt.

→ *Erbvertrag*; → *Testament*

Leistungsbericht Teil des → *Geschäftsberichts*.

Leistungsempfänger Oberbegriff für Fördermittelempfänger.

→ *Destinatär*; → *Intermediäre*

Leistungserbringungsziele → *Output*

Leistungsvereinbarung → *Fördervertrag*

Leistungswirkungsziele → *Outcome*

Leitbild Beinhaltet auf Basis der → *Stiftungsurkunde* und der → *Stiftungspolitik* die Ziele, Richtlinien und Grundsätze für das Handeln und Verhalten der Stiftung. Weiter enthält es normative Aussagen über den Umgang mit → *Leistungsempfängern*, → *Stakeholdern*, Mitarbeitern, Kooperations- und sonstigen Partnern sowie Aussagen zum Selbstverständnis der Stiftung. Das Leitbild muss periodisch überprüft und aktualisiert werden.

Liquiditätsplanung Ziel der Liquiditätsplanung ist es, dafür zu sorgen, dass im Zeitpunkt geplanter Ausgaben genügend liquide Mittel zur Verfügung stehen. Die Investitionen sollten möglichst kurzfristig liquidiert werden und so als ertragsbringend wegfallen. Es geht bei der Liquiditätsplanung demnach um die Optimierung von Ertragsausfällen und ungestörter Projekt- und anderer Finanzierung.

Mäzenatentum Ein Mäzen spendet, ohne einen Gegenwert zu erwarten – im Gegensatz zum → *Sponsor*. Der Name geht zurück auf Gaius C. Maecenas (um 70 v. Chr. bis 8 v. Chr.), der zahlreiche Dichter unterstützte, unter ihnen Plinius und Horaz.

Mission-based Investing → *zweckbezogenes Investieren*

Mission Investing → *zweckbezogenes Investieren*

Mission-related Investing → *zweckbezogenes Investieren*

mittelgrosse Stiftungen → *Stiftungsgrösse*

Mittelverwendung Umgang mit den Mitteln, die der Stiftung für die Zweckerfüllung zur Verfügung stehen.

→ *zeitnahe Mittelverwendung*

nachhaltige Investitionen Investitionen, bei denen nebst den konventionellen Kriterien wie Rentabilität, Liquidität, Sicherheit, Risikoverteilung auch ökologische, soziale, ethische oder Governance-Kriterien angewendet werden.

→ *ESG-Kriterien*

nachstiften, Nachstiftung → *zustiften, Zustiftung*

nichtentschädigte Risiken Gewisse → *Anlagerisiken* werden an den → *Finanzmärkten* entschädigt, andere nicht. Anlagen in Obligationen, die bezüglich Fristigkeit und Währung nicht auf die zu fördernden Projekte ausgerichtet sind, oder Anlagen in schlecht → *diversifizierte* Aktienportfolios tragen das Risiko, den erwarteten Vermögensertrag nicht zu erreichen. Es ist aber nicht so, dass diese (unsystematischen) Risiken im Durchschnitt der Zeit durch

einen höheren erwarteten Ertrag entschädigt werden, wenn mehr Risiko eingegangen wird.

nichtgemeinnützige Stiftung → *privatnützige Stiftung*

NPO Non-Profit-Organisationen.

→ *NPO-Sektor*

NPO-Sektor ↔ *Dritter Sektor*

Neben «Markt» und «Staat» häufig auch als Dritter Sektor bezeichnet: Produktive soziale Systeme mit privater Trägerschaft, die ergänzend zu Staat und marktgesteuerten erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen spezifische Zwecke der Bedarfsdeckung, Förderung und/oder Interessenvertretung/Beeinflussung für Dritte oder ihre Mitglieder verfolgen. Rechtlich sind sie meist als Vereine (Verbände), Genossenschaften oder Stiftungen organisiert. NPO finanzieren ihre Leistungen meist über Mitgliederbeiträge, → *Spenden*, Zuschüsse oder Gebühren. Überschüsse dürfen nicht als Kapitalrendite an Mitglieder oder Träger ausgeschüttet werden.

öffentlichrechtliche Stiftung Dem öffentlichen Recht unterstellte, selbständige oder unselbständige Stiftung, die einen öffentlichen Zweck verfolgt. Sie wird durch ein Gesetz gegründet und in der Regel auch von der öffentlichen Hand alimentiert (z.B. Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia, Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung).

→ *privatrechtliche Stiftung*; → Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

operative Stiftung ↔ *Trägerschaftsstiftung*

Das Kerngeschäft einer operativen Stiftung ist nicht die Zusprechung von Mitteln, sondern die Umsetzung des Stiftungszwecks durch eine Trägerschaft, eigene Dienstleistungen oder eigene Projekte.

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

operative Stiftungstätigkeit Eigene, *aktive* Fördertätigkeit einer Stiftung im Unterschied zur *reaktiven* Fördertätigkeit, bei der externe Projekte unterstützt werden. Teilweise wird der Begriff auf stiftungseigene Projekte beschränkt (→ *operative Stiftung*). Die Übergänge von reaktiv zu aktiv sind allerdings fließend, indem stiftungsinterne Vorbereitungs- und Begleitungskosten ebenfalls operative Stiftungstätigkeiten darstellen. Der Begriff wird somit auf folgende stiftungsinterne Tätigkeiten angewendet: Projektleitung, Projektbegleitung (inhaltlich und/oder projektmanagementbezogen), Projektcontrolling (Überprüfung der vertraglichen Festlegungen), Projektmonitoring (überwachende Projektbegleitung durch Externe mit evaluativem Charakter), Vernetzungstätigkeit (Verknüpfung von Projekten untereinander und/oder mit anderen Initiativen).

Outcome ↔ *Leistungswirkungsziele*

Nutzen und Wirkung, welche die Stiftung mit ihren → Förderleistungen direkt oder indirekt bei den → *Leistungsempfängern* erzielt. Dabei kann man zwischen Förderwirkung (→ *Wirkung*) und → *Projektwirkung* unterscheiden.

Der *Outcome* ist deutlich schwieriger zu messen als der → *Output* und oft nur als Vergleich zwischen dem Zustand *vor Beginn* und jenem *nach Abschluss* des Projekts aussagekräftig.

→ *Zielerreichung*

Output ↔ *Leistungserbringungsziele*

Definiert die Mengengrößen bei der Nutzung der → *Förderleistungen*, die direkten und zählbaren Ergebnisse (z.B. die Anzahl der Teilnehmer an einem Kurs).

→ *Zielerreichung*

Overhead → *administrativer Aufwand*

Partnerschaft → *Kooperation*

passive Anlage → *aktive Anlage*

Pensionskassenstiftung → *Personalvorsorgestiftung*

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Personalvorsorgestiftung ↔ *BVG-Stiftung*; ↔ *Pensionskassenstiftung*

Personalvorsorgestiftungen (PVS) bzw. Pensionskassenstiftungen sind als Trägerinnen der beruflichen (betrieblichen) Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge eine rechtliche Sonderform. PVS stellen die zweite Säule im schweizerischen Drei-Säulen-Konzept der sozialen Sicherheit dar und bezwecken hauptsächlich, den Arbeitnehmern nach ihrer Pensionierung ein ausreichendes finanzielles Einkommen zu ermöglichen. In den letzten Jahren hat die Anzahl der PVS durch → *Fusionen* oder Änderung der Rechtsform stetig abgenommen. Obwohl PVS eine → *Steuerbefreiung* beantragen können, werden sie generell nicht als → *gemeinnützige Stiftung* verstanden, da ihr → *Stiftungsvermögen* nur denjenigen zugute kommt, die auch in die Stiftung eingezahlt haben.

→ *Sammelstiftung*; → Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Philanthropie Philanthropie umfasst jede private freiwillige Handlung für einen gemeinnützigen Zweck. Dazu zählen Zeit-, Geld- und Sachspenden.

Politik → *Anlagepolitik*; → *Stiftungspolitik*

privatnützige Stiftung ↔ *nichtgemeinnützige Stiftung*

Besitzt den Status der Gemeinnützigkeit nicht, weil ihr Zweck nicht dem Gemeinwohl dient, sondern einer eingeschränkten Gruppe (Beispiel: → *Familienstiftung*).

privatrechtliche Stiftung Oberbegriff für Stiftungen, die dem Privatrecht (Art. 80 ff., 335 ZGB) unterstellt sind. Zu den privatrechtlichen Stiftungen zählen insbesondere → *gemeinnützige Stiftungen*, → *Familienstiftungen*, → *kirchliche Stiftungen*, → *Personalvorsorgestiftungen* sowie → *Unternehmensstiftungen*, auch wenn diese im Gesetz nicht ausdrücklich erwähnt werden. Privatrechtliche Stiftungen kommen wesentlich häufiger vor als → öffentlichrechtliche Stiftungen.

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Programmförderung ↔ *Förderschwerpunkt*; ↔ *Handlungsfeld*

Bildung eines Förderschwerpunktes oder Handlungsfeldes, in dessen Rahmen die → *Förderleistungen* an thematisch zusammenhängende Projekte vergeben werden. Daneben kann auch eine unabhängige Förderung von Einzelprojekten bestehen.

Projektaufwand → *Aufwand*; → *direkte Projektförderung*; → *direkter Projektaufwand*

Projektmanagement Zielgerichtete Steuerung (Planung, Begleitung, → *Evaluation*) und Organisation von Projekten.

Projektwirkung Ergibt sich aus der Erreichung der Leistungswirkungsziele eines Projektes (→ *Outcome*). Die Stiftung kann auf Projekte, die von → *Destinatären* erstellt werden, nur beschränkt Einfluss nehmen. Deshalb ist in diesen Fällen die Projektwirkung nur ein indirektes Ergebnis der Stiftungstätigkeit.

Public-Private-Partnership Auf freiwilliger Basis vereinbarte → *Kooperation* zwischen einer privaten Organisation (z.B. Unternehmung, → *NPO*) und einer Institution der öffentlichen Hand zur Verwirklichung gemeinsamer Zwecke und Ziele.

Rating Angabe zur Fähigkeit einer Unternehmung, langfristige Schulden zurückzahlen zu können, bzw. Angabe zur Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Obligationenanleihe zurückbezahlt wird. Ratings werden von Rating-Agenturen veröffentlicht.

Reglement → *Richtlinie*; → *Stiftungsreglement*

Revisionsstelle Stiftungen müssen von Gesetzes wegen eine externe Revision wählen, welche den für sie geltenden gesetzlichen Vorgaben betreffend Unabhängigkeit und besonderer Befähigung zu genügen hat.

Die Aufsichtsbehörde kann die Stiftung von der Revisionspflicht befreien, wenn die Bilanzsumme der Stiftung in den vergangenen zwei Jahren kleiner als CHF 200'000 war, die Stiftung nicht öffentlich zu → *Spenden* oder anderen → *Zuwendungen* aufruft und die Revision nicht für eine zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage der Stiftung notwendig ist. Aus Sicht des Stiftungsgrundsatzes «Checks and Balances» sollte aber die Befreiung von der Revisionspflicht sehr zurückhaltend beantragt bzw. gewährt werden. Die Revisionsstelle prüft jährlich die Rechnungsführung der Stiftung und erstellt einen Bericht zuhänden des Stiftungsrats. Das Revisionsmandat ist auf das gesetzliche Minimum zu beschränken.

Richtlinie ↔ *Reglement*; ↔ *Stiftungsrichtlinie*

Regelung von Sachverhalten, die rechtlich den Stellenwert von Stiftungsratsbeschlüssen hat. Eine Richtlinie ist, im Unterschied zu einem → *Stiftungsreglement*, eine flexible Festlegung, die der Aufsichtsbehörde nicht zur Kenntnis gebracht werden muss.

Risiko Bedeutet im Volksmund den Umstand, dass es schlechter kommen kann als erwartet. Aus ökonomischer Sicht ist Risiko hingegen ganz allgemein der Umstand, dass es *anders* – d.h. besser oder schlechter – kommen kann als

erwartet. Wichtig ist dabei, dass man Vorstellungen hat, *in welchem Umfang* es anders kommen könnte. Risiko ist mit anderen Worten ein Mass für die Ungewissheit, ein bestimmtes Ziel zu verfehlen. Einzelne Risiken werden systematisch entschädigt, für andere Risiken gilt das nicht.

→ *Anlagerisiken*; → *nicht-entschädigte Risiken*; → *risikoarme Obligationen*; → *risikobehaftete Anlage*; → *Risikoentschädigung*; → *risikolose Obligationen*; → *Risikomanagement*

risikoarme Obligationen Geeignete Mischung aus Obligationen international tätiger Unternehmungen, abgesichert in der Währung der Stiftungsausgaben.

risikobehaftete Anlage Gut diversifizierte Standardanlagen und alternative Anlagen gelten als risikobehaftete Anlagen. Relevant ist immer der «Risikobeitrag» einer Anlage zum bestehenden Vermögen; das «absolute» → *Risiko* einer Anlage interessiert nicht.

→ *Wertschwankungsreserve*

Risikobereitschaft Bereitschaft der Stiftung, marktüblich entschädigte → *Anlagerisiken* zu übernehmen, um den erwarteten Vermögensertrag zu erzielen.

Risikoentschädigung → *systemische Risiken*; → *unsystemische Risiken*

Gewisse → *Risiken* («systematische» Risiken) werden an den → *Finanzmärkten* systematisch entschädigt: Höhere Risiken führen im Durchschnitt der Zeit zu einem höheren erwarteten Ertrag. «Unsystemische» Risiken (z.B. Vermögensanlage auf eine Frist oder in einer Währung, die nicht auf die Finanzierungsanforderungen ausgerichtet sind, oder in ein schlecht diversifiziertes Aktienportfolio) sind nicht mit einem höheren erwarteten Ertrag verbunden und sollten entsprechend vermieden werden.

risikolose Obligationen Obligationen glaubwürdiger Staaten, Gliedstaaten, staatlich garantierter Banken sowie von internationalen Organisationen, hinter denen direkt oder indirekt ein zuverlässiges zukünftiges Steueraufkommen steht.

Risikomanagement Umfasst alle organisatorischen Regelungen und Massnahmen zur Erkennung und zum Umgang mit Risiken.

Salär Der den Mitarbeitern der Geschäftsstelle von der Stiftung als Arbeitgeberin gemäss Arbeitsvertrag ausbezahlte Lohn.

→ *Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern*; → *Honorar*

Sammelstiftung Unternehmen, die keine eigene Personalvorsorgeeinrichtung gründen wollen, können sich einer Sammelstiftung anschliessen. Dies wird vorwiegend von kleineren und mittleren Unternehmen genutzt. Sammelstiftungen werden meist von Banken, Versicherungen, Arbeitgeberverbänden oder Treuhandfirmen geführt.

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Schwankungsreserve → *Wertschwankungsreserve*

Selbstevaluation Eigenständige oder angeleitete Beurteilung der eigenen Leistung anhand von klaren Zielvorgaben und Bemessungsgrundlagen. Spielt insbesondere bei Organen ohne übergeordnete interne Kontrollinstanz (→ *Stiftungsrat*) eine wichtige Rolle, aber auch in Bezug auf die Leistung der Stiftung als Ganzes.

Selbstregulierung Mit der Entwicklung von Verhaltensempfehlungen bezüglich → *Foundation Governance* setzt → *SwissFoundations* auf das Prinzip der Eigenverantwortung. Selbstregulierung kann einer Regulierung durch den Gesetzgeber vorbeugen.
→ *Swiss Foundation Code*

Self-Dealing Eigengeschäfte. Bezeichnet das Verhalten einer Person in treuhänderischer Position (z.B. als Anwalt, Treuhänder, Mitglied des → *Stiftungsrats*, → *Geschäftsführung*), die mit sich selbst oder einer nahestehenden oder von ihr beherrschten Person ein Geschäft abschliesst.
→ *Interessenkonflikt*

Spende Freiwillige → *Zuwendung* an die Stiftung.
→ *Zustiften, Zustiftung*

Spendenstiftung Ist darauf ausgelegt, ausgehend von einem geringen → *Stiftungsvermögen* bei der Gründung, durch aktives Fundraising und → *Zustiftungen* die notwendigen finanziellen Ressourcen für die Erfüllung ihres → *Stiftungszwecks* zu erhalten. Aufgrund einer Vermögensvermehrung kann die Spendenstiftung zu einer → *Förderstiftung* werden.
→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Sponsor/Sponsoring

Der Sponsor stellt der Stiftung finanzielle Ressourcen, Sachleistungen und/oder Wissen/Erfahrung zur Verfügung und erwartet dafür Gegenleistungen (v.a. Werbung/Erreichung kommunikativer Ziele). Sponsoring-Aktivitäten sind von kommerziellen Interessen geleitet und daher vom Sponsor steuerlich nicht abzugsfähig. Ausserdem fallen für die Stiftung regelmässig Mehrwertsteuern an.
→ *Mäzenatentum*

Stakeholder → *Anspruchsgruppen*
→ *Destinatäre*

Standardanlagen Anlagen in Liquidität, → *risikolose Obligationen* bzw. → *risikoarme Obligationen* und kotierte Aktien. Die anderen Anlageklassen fallen unter die → *alternativen Anlagen*.

Startfinanzierung ↔ *Initialfinanzierung*

Auch *Initialfinanzierung* genannt; Ausstattung eines Projekts oder einer Institution mit Ressourcen, die ausreichen, um gezielt Aktivitäten aufzunehmen.
→ *Anschubfinanzierung*

Steuerabzug → *Spenden* und → *Zustiftungen* an steuerbefreite Stiftungen sind in der Regel steuerabzugsfähig. Der Spendenabzug bei der Direkten Bundessteuer beträgt 20% des Reineinkommens bzw. des Reingewinns des Spenders. Die kantonale Abzugsquote bei der Einkommenssteuer ist kantonal unterschiedlich (5% NE bis 100% BL), überwiegend ebenfalls 20%.

Steuerbefreiung ↔ *teilweise Steuerbefreiung*

Leistungen, die zum Wohl der Gesellschaft erbracht werden, sollen nicht durch Steuern belastet werden. Deshalb sind → *gemeinnützige Stiftungen* in der Regel steuerbefreit. Dabei entfallen einerseits Vermögens- bzw. Einkommenssteuer (Gewinn- und Kapitalsteuer) sowie andererseits Erbschafts- und Schenkungssteuer (wird nicht in allen Kantonen erhoben).

Voraussetzungen für eine Steuerbefreiung auf Bundesebene sind: Gemeinnützigkeit, Ausschliesslichkeit der Mittelverwendung und Unwiderrufflichkeit der Zweckbindung. Für die Befreiung von der kantonalen Steuerpflicht gilt das Steuerrecht der einzelnen Kantone. In der Regel werden dabei ähnliche Voraussetzungen wie auf Bundesebene gefordert.

Stiftungen, welche die Voraussetzungen nicht vollumfänglich erfüllen, können eine Teilsteuerebefreiung erlangen.

Ob die Voraussetzungen für eine Steuerbefreiung vorliegen, ist schon vor der Errichtung der Stiftung zu prüfen; gegebenenfalls kann dann die Stiftungsstruktur noch angepasst werden. Eine einmal erteilte Steuerbefreiung gilt nicht unbeschränkt und kann, wenn die Voraussetzungen nicht mehr gegeben sind, entzogen werden.

Zuwendungen an steuerbefreite Stiftungen können in Bund und Kantonen von den Steuern abgesetzt werden.

→ *Steuerabzug*

Stifter Eine Stiftung kann durch jede mündige natürliche Person sowie durch juristische Personen wie Unternehmen, Vereine oder öffentlich-rechtliche Körperschaften errichtet werden. Auch mehrere Personen zusammen können als Stifter auftreten. Sodann ist auch der Einsatz eines treuhänderischen Stifters zulässig, wenn der «wirkliche» oder «wirtschaftliche» Stifter gegen aussen nicht als formeller Stifter auftreten will. Dies bedeutet auch, dass das der Stiftung gewidmete Vermögen nicht zwingend von jener Person stammen muss, die als (formeller) Stifter fungiert.

→ *Widmung*

Stiftung auf Zeit Stiftung, deren Lebensdauer vom → *Stifter* in der → *Stiftungsurkunde* explizit oder implizit begrenzt worden ist.

Stiftungsaufsicht ↔ *Aufsichtskonkordat*; ↔ *Konkordat*; ↔ *Stiftungskonkordat*

Staatliche Institution, die einerseits die Einhaltung der rechtlichen Bestimmungen durch die Stiftungen überprüft, andererseits → *Stiftern* und Stiftungen beratend zur Seite steht. Stiftungen können unter kommunaler, kan-

tonaler oder eidgenössischer Aufsicht stehen. Als Kriterium der Zuordnung dienen in der Regel der Ort und die Reichweite der Stiftungstätigkeit.

Stiftungsaufwand ↔ *Betriebsaufwand*

Summe von → *administrativem Aufwand* und → *direktem Projektaufwand*; zeigt den Betriebsaufwand (ohne Wertschriftenaufwand).

Stiftungsbilanz ↔ *Bilanz*

In der Stiftungsbilanz werden auf der Aktivseite die → *Vermögensanlagen*, auf der Passivseite die Förderzusagen der Stiftung, weitere Verpflichtungen sowie die eigenen Mittel aufgeführt.

Stiftungsfonds → *unselbständige Stiftung*

Stiftungsgremium Vom Stifter vorgesehene oder vom Stiftungsrat eingesetztes Gremium, dem nicht der rechtliche Status eines → *Stiftungsorgans* zukommt.

Stiftungsgrösse ↔ *grosse Stiftungen*; ↔ *kleine Stiftungen*; ↔ *mittelgrosse Stiftungen*
Klassifizierung nach der Grösse des → *Stiftungsvermögens*: Kleine Stiftungen (Vermögen bis CHF 10 Mio.), mittelgrosse Stiftungen (CHF 10–50 Mio.), grosse Stiftungen (ab CHF 50 Mio.). Dabei ist nur das liquide Vermögen (Anlagevermögen) zu erfassen, nicht aber das illiquide, unveräusserliche.

Stiftungsgründung ↔ *Gründung*

Die Gründung einer → *gemeinnützigen Stiftung* erfolgt nach der öffentlichen Beurkundung der → *Stiftungsurkunde* durch den Eintrag ins → *Handelsregister*. Vor der Gründung sollen die Stiftungsurkunde und gegebenenfalls das oder die → *Stiftungsreglemente* durch die → *Stiftungsaufsicht*, die Steuerbehörden (→ *Steuerbefreiung*) und das Handelsregisteramt geprüft werden. In der Stiftungsurkunde muss der → *Stifter* festhalten, welches Vermögen er welchem Zweck widmen will. Ausserdem sind in der → *Stiftungsurkunde* oder einem → *Stiftungsreglement* der Name und die Organisation der Stiftung festzulegen. Eine Stiftungsgründung kann innert Wochen erfolgen. Allerdings kann die Abklärung länger dauern, ob der Stiftung die Befreiung von der Steuerpflicht zugesprochen wird.

Eine Besonderheit besteht bei der → *Erbstiftung*.

→ *Zweckänderung*

Stiftungskapital → *Stiftungsvermögen*

Stiftungskonkordat → *Stiftungsaufsicht*

Stiftungskultur Gesamtheit von Werten und Normen, die von den Angehörigen der Stiftung geteilt und in ihrem Verhalten deutlich werden. Entwickelt sich informell aus Interaktionen, kann aber aktiv gestaltet werden.

Stiftungsmanagement Strukturierte und reflektierte Aufgabenerfüllung auf den drei Managementebenen → *Stiftungspolitik*, → *Stiftungsstrategie* und Förder-tätigkeit. Ziel ist ein integriertes Management, d.h. ein sinnvoller, aufeinander abgestimmter und nachvollziehbarer Entscheidungsprozess auf allen drei Ebenen.

Stiftungsorgan Als Organe gesetzlich vorgeschrieben sind ein oberstes Stiftungsorgan (→ *Stiftungsrat*) und die → *Revisionsstelle*. Zusätzlich können durch → *Stiftungsurkunde*, → *Stiftungsreglement* oder den → *Stiftungsrat* weitere Organe, z.B. eine → *Geschäftsführung* oder → *Beiräte*, eingesetzt werden. Gesetzliche Stiftungsorgane sind im Handelsregister einzutragen und stehen unter stiftungsrechtlicher Haftung.

Stiftungspolitik ↔ *Förderpolitik*; ↔ *Politik*

Stellt den normativen Orientierungsrahmen für die gesamte Stiftungstätigkeit dar. Die langfristig gültigen stiftungspolitischen Entscheidungen umfassen den → *Stiftungszweck*, die Vision, die inhaltlichen Eckpfeiler und die organisatorischen Rahmenbedingungen sowie das Leitbild und den *Ethical Code of Conduct*. Sie selbst sind nicht unmittelbar umsetzbar, sondern müssen konkretisiert, d.h. auf bestimmte Situationen bezogen werden. Die Stiftungspolitik ist der → *Stiftungsstrategie* und diese der eigentlichen Fördertätigkeit übergeordnet. Die Stiftungspolitik wird in Form eines → *Leitbildes* zusammengefasst und kommuniziert.

Stiftungsrat Oberstes Leitungs- und Kontrollorgan der Stiftung mit Verantwortlichkeiten, die nicht delegierbar sind. Grösse und Zusammensetzung des Stiftungsrats werden im → *Stiftungsstatut* festgelegt.

Stiftungsrecht Umfasst insbesondere die Artikel 80–89a ZGB. Die letzte Teilrevision trat am 1.1.2006 in Kraft. Spätere Änderungen betreffen die Rechnungslegung und die Revision.

Stiftungsreglement → *Reglement*

Legt fest, was nicht notwendigerweise in der → *Stiftungsurkunde* stehen muss, insbesondere die Organisation betreffend. Stiftungsreglemente können im Rahmen der Vorgaben in der Stiftungsurkunde durch den → *Stiftungsrat* erlassen, geändert und aufgehoben werden. Neben dem Organisationsreglement sind weitere Reglemente möglich, z.B. Förderreglement, Entschädigungsreglement, Anlagereglement oder Personalreglement. Reglemente und Änderungen in Reglementen müssen der → *Stiftungsaufsicht* zur Kenntnis gebracht werden, im Gegensatz zu dem Stiftungsreglement nachgeordneten Festlegungen («Richtlinien»).

→ *Richtlinie*

Stiftungsrichtlinie → *Richtlinie*

Stiftungsstatut Sammel- bzw. Oberbegriff für die → *Stiftungsurkunde* und das oder die → *Stiftungsreglemente*.

Stiftungsstatuten Umgangssprachlich (und in Anlehnung an das Vereins- und das Gesellschaftsrecht) wird damit oft die → *Stiftungsurkunde* bezeichnet.

Stiftungsstrategie ↔ *Förderstrategie*; ↔ *Strategie*

Die Stiftungsstrategie steht zwischen der → *Stiftungspolitik* und der operativen Fördertätigkeit. Inhalt ist die Konkretisierung und Ausgestaltung der

Rahmenbedingungen der Stiftungspolitik, z.B. die Konkretisierung von Wirkungsfeldern und Förderschwerpunkten (→ *Programmförderung*), Ressourcerallokation oder die Bereitstellung von Kompetenzen.

Stiftungsurkunde In der Stiftungsurkunde hält der → *Stifter* den → *Stiftungszweck* fest und gibt das → *Stiftungsvermögen* an. Um die Entwicklungsfähigkeit der Stiftung zu erhalten und dem → *Stiftungsrat* eine gewisse Freiheit zu belassen, empfiehlt es sich, nur das Notwendige in die Stiftungsurkunde aufzunehmen und weitere Festlegungen in einem oder mehreren → *Stiftungsreglementen* oder in → *Stiftungsrichtlinien* vorzunehmen.

Stiftungsvermögen ↔ *Stiftungskapital*; Gründungsvermögen; Gründungskapital. Das Gesetz spricht von «Vermögen».

Umfasst alle Vermögenswerte einer Stiftung. Das Gesetz unterscheidet nicht zwischen dem gewidmeten Vermögen und späteren Eingängen (durch → *Spenden*, → *Zustiftungen*, Erträge etc.). Der Stifter sollte in der → *Stiftungsurkunde* festlegen, ob das Stiftungsvermögen unantastbar ist (Beschränkung auf die Verwendung von Erträgen) oder ob ein Vermögensverzehr möglich ist oder sogar verlangt wird.

→ *Substanzerhaltung*; → *Verbrauchsstiftung*

Stiftungszweck Definiert Aufgaben und Ziele der Stiftung. Gleichzeitig werden dadurch der Kreis der → *Destinatäre* und der Bereich der → *Förderleistungen* festgelegt. Art. 86a Abs. 1 ZGB ermöglicht dem → *Stifter*, sich in der → *Stiftungsurkunde* eine Änderung des Zwecks vorzubehalten. Eine → *Zweckänderung* kann auf Antrag des Stifters erfolgen, wenn seit der Errichtung der Stiftung oder der letzten Änderung mindestens zehn Jahre verstrichen sind. Bei gemeinnützigen Stiftungen muss der neue Zweck wiederum gemeinnützig sein. Zweckänderungen werden von der → *Stiftungsaufsicht* verfügt.

Stille Stiftung → *inaktive Stiftung*

Strategie → *Anlagestrategie*; → *Stiftungsstrategie*

Substanzerhaltung ↔ *Vermögenserhalt*

Unterliegt eine Stiftung dem Substanzerhaltungsgebot, dürfen nur die Erträge aus dem → *Stiftungsvermögen* in Projekte investiert oder an Dritte vergeben, jedoch darf nicht das → *Stiftungsvermögen* selbst angegriffen werden.

→ *Verbrauchsstiftung*

Swiss Foundation Code ↔ *Code*; ↔ *Kodex*

Der Swiss Foundation Code wurde im Auftrag von → *SwissFoundations* erarbeitet. Er wurde erstmals 2005 publiziert, erschien überarbeitet und kommentiert 2009 und schliesslich erneut revidiert und erweitert 2015. Er umfasst in dieser dritten Ausgabe 3 Grundsätze und 29 Empfehlungen zur → *Stiftungsgründung* und -führung – insbesondere von → *Förderstiftungen*. Die 3 Grundsätze lauten *Wirksamkeit*, → *Checks and Balances* und *Transparenz*. Der Swiss Foundation Code strebt keine Verbindlichkeit an im Sinne von → *comply or explain*.

SwissFoundations Im Jahr 2001 gegründeter Verband der Schweizer Förderstiftungen.

Swiss GAAP FER 21 Rechnungslegungsnorm der ständigen Fachkommission für Empfehlungen zur Rechnungslegung (www.fer.ch) für gemeinnützige, soziale → *NPO*. Ziel ist die Erhöhung der Aussagekraft und Vergleichbarkeit von Jahresrechnung und Berichterstattung. Die Anwendung des seit dem 1.1.2003 bestehenden Standards erfolgt auf freiwilliger Basis.

Swiss NPO-Code ↔ *Code*; ↔ *Kodex*

Dieser Verhaltenskodex aus dem Jahr 2006 enthält → *Governance-Richtlinien* zur Steuerung und Führung von → *NPO*. Er bezieht sich auf alle gemeinnützigen Organisationen, unabhängig von ihrer Rechtsform, insbesondere aber auf die grossen, spendensammelnden Hilfswerke und sozialdienstleistenden Organisationen in der Schweiz. Die Einhaltung der Richtlinien ist für die Organisationen, die sich mit diesem «Label» auszeichnen möchten, verpflichtend und im → *Geschäftsbericht* auszuweisen (→ *comply or explain*). Initiator des Swiss NPO-Code war die Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke der Schweiz (KPGH).

systemische Risiken → *Risikoentschädigung*

teilweise Steuerbefreiung → *Steuerbefreiung*

Testament Stiftungen können durch ein Testament errichtet werden. Bei allen erbrechtlichen Verfügungen sind unbedingt die Formvorschriften zu beachten. Ein Testament kann – im Gegensatz zu einem → *Erbvertrag* – jederzeit einseitig geändert und ergänzt werden.

→ *Erbstiftung*; → *Erbvertrag*; → *Legat*

Thesaurierung Übermässige Äufnung des → *Stiftungsvermögens* bzw. von verfügbaren Mitteln durch mangelnde Verwendung, die in keinem Verhältnis zu einem allfälligen zukünftigen → *Aufwand* steht. Eine thesaurierende Stiftung hat gemäss Kreisschreiben Nr. 12 der Eidgenössischen Steuerverwaltung vom 8.7.1994 unabhängig vom → *Stiftungszweck* keinen Anspruch auf → *Steuerbefreiung*.

→ *Ausschüttungsgebot*; → *zeitnahe Mittelverwendung*

Trägerschaftsstiftung → *operative Stiftung*; → *Unternehmensstiftung*

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Traktanden Entspricht den in Deutschland gebräuchlichen Tagesordnungspunkten.

Trust Der Trust bezeichnet ein Rechtsverhältnis, bei dem ein Treugeber (*Settlor*) das Eigentum an bestimmten Vermögenswerten auf einen oder mehrere Treuehmer (*Trustees*) überträgt, die das Vermögen zugunsten von bestimmten Begünstigten (*Beneficiaries*) zu verwalten und verwenden haben. Das Eigentum liegt demnach – im Unterschied zur Stiftung – beim Trustee. Der Trust ist ein in den angelsächsischen *Common-Law*-Staaten weit verbreitetes,

im Schweizer Recht hingegen nicht kodifiziertes Rechtsinstitut. Ausländische Trusts werden aber in der Schweiz anerkannt.

Umsetzung der Anlagestrategie Bei der Umsetzung der → *Anlagestrategie* gilt es, die x % Liquidität, die y % → *risikoarmen Obligationen* und die z % → *diversifizierte Aktien* mit konkreten Titeln bzw. Indexanlagen umzusetzen.

unselbständige Stiftung ↔ *Stiftungsfonds*; ↔ *Unterstiftung*

Eine Stiftung wird als unselbständig bezeichnet, wenn sie keine eigene Rechtspersönlichkeit aufweist. Im Rechtssinn ist sie gar keine Stiftung. Unselbständige Stiftungen werden häufig in Form einer → *Zustiftung* errichtet, meist wenn das zur Verfügung stehende Vermögen zu klein ist, um eine eigene Stiftung zu gründen. Das Vermögen ist an einen bestimmten, vom «Stifter» festgelegten Zweck gebunden. Dieser muss gegebenenfalls im Einklang mit dem Zweck der Stiftung stehen, bei der die unselbständige Stiftung eingerichtet wird. Vor allem → *Dachstiftungen* bieten den Rahmen zur Errichtung von unselbständigen Stiftungen.

→ *Fonds*; → Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

unsystemische Risiken → *Risiko-Entschädigung*

unternehmenshaltende Stiftung → *Unternehmensstiftung*

Unternehmensholdingstiftung → *Unternehmensstiftung*

unternehmensnahe Stiftung Nimmt entweder massgeblichen Einfluss auf ein (Profit- oder Nonforprofit-) Unternehmen als → *Unternehmensstiftung* oder wird umgekehrt als → *Firmenstiftung* von einem Unternehmen kontrolliert.

Unternehmensstiftung → *Trägerschaftsstiftung*; → *unternehmenshaltende Stiftung*; → *Unternehmensholdingstiftung*

Stiftung, deren Aufgabe der Betrieb eines Unternehmens ist (*Unternehmens-trägerstiftung*, auch *Trägerschaftsstiftung*) oder die massgeblich an einem Unternehmen beteiligt ist (*Unternehmensholdingstiftung*). Besonderes Merkmal der Unternehmensstiftung ist die – unmittelbare oder mittelbare – unternehmerische Betätigung. Der → *Stiftungszweck* kann gemeinnütziger oder wirtschaftlicher Natur oder auch eine Kombination aus beidem sein.

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Unternehmensträgerstiftung → *Unternehmensstiftung*

Unterstiftung → *unselbständige Stiftung*

Verbrauchsstiftung Nicht gesetzlich geregelte, in der Praxis entstandene Form der Stiftung, bei welcher der → *Stifter* dem → *Stiftungsrat* vorschreibt oder erlaubt, dass das → *Stiftungsvermögen* (und nicht nur dessen Erträge) ganz oder teilweise für die Zweckerfüllung verwendet wird. Dadurch wird die grundsätzliche Pflicht des Stiftungsrats, das Stiftungsvermögen über die Zeit hin zu erhalten, aufgehoben. Ist das Vermögen aufgebraucht und besteht

keine Aussicht, dass die Stiftung zu neuem Vermögen gelangt, kann sie ihren Zweck nicht länger erreichen und muss in der Regel aufgehoben werden.

→ *Substanzerhaltung*; → Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

verfügbare Mittel Jener Teil des → *Stiftungsvermögens*, der gemäss → *Stiftungs-urkunde für die Umsetzung des* → *Stiftungszwecks* sofort zur Verfügung steht.

Vergabestiftung Älterer Begriff für → *Förderstiftungen*, in dem ein statisches Stiftungsverständnis mitschwingt, das sich weniger an Wirkung und Entwicklung orientiert als vielmehr den philanthropischen Akt des Gebens ins Zentrum stellt.

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Vermögen → *Stiftungsvermögen*

Vermögensanlage ↔ *Asset Allocation*

Bezeichnet die im einzelnen gewählte Investition.

Vermögensbewirtschaftung Möglichst → *effiziente* Bewirtschaftung des → *Stiftungsvermögens* im Dienste der Erfüllung des → *Stiftungszwecks*.

Vermögenserhalt → *Substanzerhaltung*

vermögenserhaltende Stiftung Im Unterschied zur → *Verbrauchsstiftung* verfolgt eine vermögenserhaltende Stiftung dauerhaft zwei Ziele, neben der Umsetzung des Stiftungszwecks auch die Erhaltung des Stiftungsvermögens. Das Förderungsvolumen hängt bei vermögenserhaltenden Stiftungen mittel- und langfristig von der Ertragslage ab.

Vermögensmanagement ↔ *Finanzmanagement*

Umfasst die Umsetzung der in der → *Anlagepolitik* und der → *Anlagestrategie* festgelegten Grundsätze und Ziele sowie die damit verbundenen kurzfristigen Anlageentscheide unter Berücksichtigung der Liquiditätserfordernisse.

Vermögensbewirtschaftungskosten Bei der Umsetzung einer → *Anlagestrategie* und beim Unterhalt eines konkreten Portfolios fallen sichtbare und unsichtbare (z.B. Marktbeeinflussungskosten bei grossen Transaktionen) Kosten an, die zu minimieren sind.

Verwaltungskosten → *administrativer Aufwand*

Weltaktienportfolio Es gibt keine Verfahren, um das Auf und Ab der Weltbörsen oder gar jene einzelner Aktien systematisch besser als andere zu prognostizieren. Aus diesem Grund investieren manche Stiftungen jenen Teil ihres Vermögens, der im Durchschnitt der Zeit mehr als den risikolosen Zins abwerfen soll, in ein Weltaktienportfolio.

Wertschwankungsreserve ↔ *Schwankungsreserve*

Ist eine Stiftung auf einen konstanten Mittelfluss ausgerichtet und hält sie → *risikobehaftete Anlagen*, sollte ein Teil des → *Stiftungsvermögens* als Wertschwankungsreserve gehalten werden. Die Stiftung befindet sich dann in einem längerfristigen Gleichgewicht von Ausgaben und Erträgen, wenn die

Schwankungen der → *Finanzmärkte* von den Wertschwankungsreserven aufgefangen werden können. Faustregel: Die Hälfte der risikobehafteten Anlagen wird als Wertschwankungsreserve gehalten.

Wettbewerbslösung Eine Wettbewerbslösung – beispielsweise in der Vermögensbewirtschaftung – liegt dann vor, wenn Kosten und Qualitätsniveau einzelner Tätigkeiten jenen des Marktes entsprechen. Ziel ist es, eine bestimmte Leistung mit einer gewissen Qualität nicht zu einem höheren Preis als am Markt erhältlich abzugelten.

Widmung Verpflichtung des → *Stifters*, Vermögen an die gegründete Stiftung zu übertragen. Dieses Vermögen bildet nach der Gründung das → *Stiftungsvermögen* und gehört der Stiftung. Das Widmungsvermögen stammt in der Regel aus dem Vermögen des Stifters; es kann sich aber auch um das Vermögen Dritter handeln.

Wirkung ↔ *Förderwirkung*

Bezeichnet die → *Zielerreichung* der Leistungswirkungsziele einer Stiftung (→ *Outcome*). Angestrebt wird ein bestmögliches Verhältnis zwischen den von der Stiftung erbrachten Leistungen und den dafür eingesetzten Mitteln. Dabei geht es weniger um den Erfolg einzelner → *Förderleistungen*, sondern vielmehr um die ganzheitliche Umsetzung des → *Stiftungszwecks* bzw. der → *Stiftungspolitik*.

→ *Effektivität*; → *Effizienz*

zeitnahe Mittelverwendung Im Gegensatz zum deutschen Stiftungsrecht kennt das Schweizer Recht kein Gebot der «zeitnahen Mittelverwendung». Die Schweiz baut auch in dieser Frage auf Selbstregulation. Da Stiftungen aber unternehmerisch aktiv sein sollen, sollen auch hierzulande Erträge aus dem → *Stiftungsvermögen* und andere verfügbare Mittel innert nützlicher Frist für die Umsetzung des → *Stiftungszwecks* eingesetzt werden.

→ *Ausschüttungsgebot*; → *Mittelverwendung*; → *Thesaurierung*

zentrale Dienste → *administrativer Aufwand*

Zielrendite Ist Ausdruck einer konkreten → *Anlagestrategie*. Ist die Zielrendite – im Vergleich zu anderen Anlagen – hoch, müssen selbst dann hohe → *Risiken* eingegangen werden, wenn die Geldanlage auf bestmögliche Art erfolgt. Ist die Zielrendite tief, sind die Risiken – falls die Anlageregeln eingehalten werden – ebenfalls tief. Eine tiefere Zielrendite als erwartet kann aber auch mit hohen Risiken erzielt werden, wenn gegen die Anlageregeln verstossen wird.

Zielerreichung, Zielerreichungsgrad Der Zielerreichungsgrad gibt an, in welchem Umfang die gesetzten Ziele der Stiftung erfüllt worden sind. Ziele sind Soll-Vorgaben im Sinn von angestrebten Zuständen und → *Wirkungen*, die man durch bestimmte Massnahmen und Einsatz von Mitteln zu erreichen versucht.

→ *Outcome*; → *Output*

Zivilgesellschaft ↔ *Civil Society*

Konzept einer aktiven «Bürgergesellschaft», die aus Eigeninitiative und Selbstverantwortung soziale und politische Aktivitäten am lebensnahen Raum von Gemeinde, Nachbarschaft und Ortsvereinen entwickelt. Ihre Entfaltung und Entwicklung hängt wesentlich vom Verhalten der Wirtschaft (Corporate Citizenship) und den Massnahmen des Staates ab (Rahmenbedingungen).

Die Aktivitäten der Zivilgesellschaft heben sich vom staatlichen Handeln ab. In der Schweiz, in der aufgrund ihres partizipativen Ansatzes und der direkten Demokratie die Kluft zwischen Bürger und Staat geringer ist als in fast allen anderen Staaten, tritt dieser Aspekt in den Hintergrund. Der Begriff «Zivilgesellschaft» fällt weitgehend mit dem hiezulande üblichen Begriff der Bevölkerung zusammen.

zustiften, Zustiftung ↔ *Nachstiften, Nachstiftung*

Übertragung von Vermögenswerten an eine bestehende Stiftung. Erfolgt sie durch den Stifter, spricht man oft von einer *Nachstiftung*, erfolgt sie durch Dritte, von einer *Zustiftung*. Im deutschen Recht muss die Spende zeitnah für den Stiftungszweck verwendet werden, während die Zustiftung das «Grundstockvermögen» der Stiftung erhöhen soll. Das Schweizer Recht verlangt keine solche Differenzierung. Die Spende ist eher von geringerem Wert, die Nachstiftung oder Zustiftung eher von höherem.

→ *Spende*; → *Zuwendung*

Zuwendung Sammelbezeichnung für → *Spenden*, → *Nachstiftungen* und → *Zustiftungen*. Keine dieser Bezeichnungen wird vom Gesetz vorgegeben. Sie stehen für freiwillige Vermögensübertragungen Dritter an die Stiftung. Alle Zuwendungen können mit Bedingungen und Auflagen verbunden werden, so z.B., dass die Zuwendung erhalten bleiben oder dass sie im Gegenteil für die Zweckumsetzung eingesetzt werden muss oder darf. Die Stiftung kann bzw. muss eine Zuwendung ablehnen, wenn sie sich nicht in der Lage sieht, mit ihr verbundene Auflagen zu erfüllen, wenn die Belastung der Auflage den Wert der Zuwendung übersteigt oder wenn die Zuwendung aus rechtlich oder ethisch bedenklichen Quellen stammt.

Zweck → *Stiftungszweck*

Zweckänderung Kann auf Antrag des → *Stiftungsrats* oder des → *Stifters* oder von Amtes wegen durch die → *Stiftungsaufsicht* erfolgen. Gemäss Art. 86a ZGB hat der Stifter die Möglichkeit, sich in der → *Stiftungsurkunde* eine Änderung des Zwecks vorzubehalten.

→ *Stiftungsgründung*

zweckbezogenes Investieren ↔ *Mission-based Investing*; ↔ *Mission Investing*; ↔ *Mission-related Investing*

Stiftungsspezifische Strategie der Vermögensbewirtschaftung, bei welcher Investitionen vorgenommen werden, die zur Verwirklichung des Stiftungszwecks beitragen, das investierte Vermögen erhalten und möglichst eine marktübliche Rendite erwirtschaften.