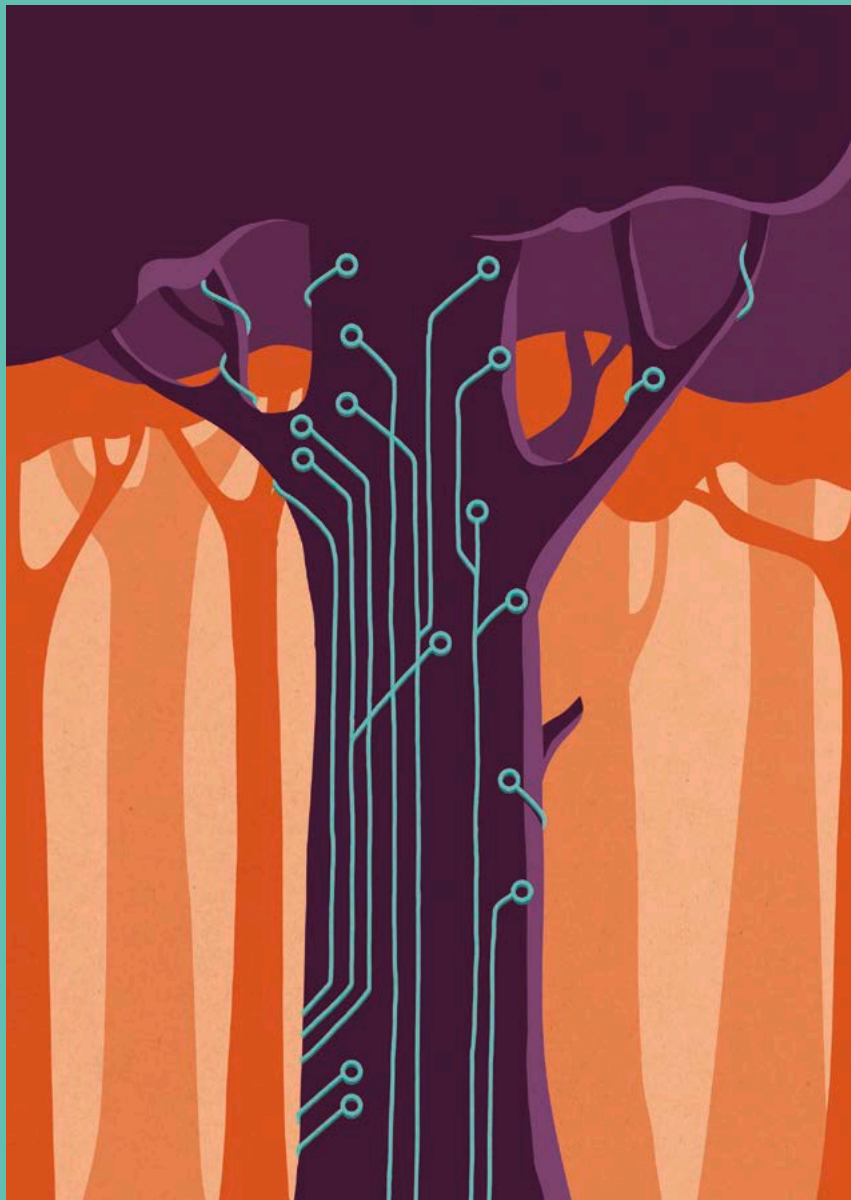


Reformstau



Politik und Philanthropie:
Was tun, was lassen?

In Kooperation mit:

Swiss**Foundations**

ERNST GÖHNER
STIFTUNG

WISSENSCHAFT.
BEWEGEN
GEBERT RUF STIFTUNG

Mit über 13 000 gemeinnützigen Stiftungen und einem Vermögen von knapp 100 Milliarden gehört die Schweiz zur internationalen Philanthropiespitze. Pro Kopf gibt es in unserem Land sogar sechsmal mehr Stiftungen als in den USA oder in Deutschland. Stiftungen unterstützen Kunst- und Kulturprojekte, engagieren sich in der Katastrophenhilfe, fördern Forschung und Wissenschaft, lancieren soziale Innovationen und sind im Umweltschutz aktiv. Fast jeder Schweizer und jede Schweizerin ist mindestens indirekt schon mal mit gemeinnützigem Stiftungswirken in Kontakt gekommen.

Und dennoch: Um das Image von Stiftungen ist es nicht nur gut bestellt. Stiftungen wie auch andere Non-Profit-Organisationen stehen unter dem Verdacht, mitunter politischen Einfluss durch die Hintertür nehmen zu wollen. Stifterinnen und Stiftern wird nur zu gern pauschal unterstellt, sich «bloss als Wohltäter inszenieren» zu wollen – also eigentlich gar kein Gemeinschafts-, sondern ein Eigeninteresse zu befriedigen. Andererseits kommen private gemeinnützige Stiftungen immer öfter auch den wachsenden Bürokratien unserer Wohlfahrtsstaaten in die Quere. Der gemeinnützige Stiftungssektor kommt also von zwei Seiten unter Druck: einerseits durch wachsende Skepsis (und weitverbreitetes Unwissen) seitens der Staatsbürger, andererseits durch eine zunehmende Regulierungsflut, die privates Engagement in der Schweiz erschwert. Beide Prozesse befruchten sich wechselseitig, mit zum Teil fatalen Folgen.

Das vorliegende Dossier zum «Reformstau» im Stiftungswesen begegnet diesem Trend kritisch und widerlegt viele populäre Irrtümer. Im ersten Teil des Dossiers wird untersucht, wie die politischen Rahmenbedingungen in der Schweiz reformiert werden müssen, damit einerseits das Vertrauen der Bevölkerung ins Stiftungswesen wieder steigt und andererseits diese Säule liberaler Staatlichkeit nicht zu bröckeln beginnt: Was gehört noch ins staatliche Aufgabengebiet, wo wären private Lösungen besser geeignet? Und wo täte ein Staat gut daran, das stifterische Wirken seines Landes vor überbordenden, häufig auch international durchgesetzten Regulierungen zu schützen?

Im zweiten Teil stehen die Stiftungen selbst im Zentrum: Wie können sie besser kommunizieren, um Vertrauen zu gewinnen? Wie können Hürden für effiziente Förderung innerhalb von Institutionen abgebaut werden? Und was passiert, wenn sowohl Politik wie auch Stiftungswelt die nötigen Reformen verpassen?

Sie erfahren es auf den folgenden Seiten.

Die Redaktion

Inhalt

- 
- Andrea Opel*
4 Die Sache mit der Gemennützigkeit
- Georg von Schnurbein*
8 Vertrauensaufbau statt Steuerabzug
- Marcel Widrig und Thomas Grossen*
10 Ein gutes Geschäft
- Goran Studen*
14 Grauzone Vorprüfung
- Anja Wyden Guelpa*
16 Redet miteinander!
- Michael Wiederstein trifft Beat Walti*
17 «Entweder wir adressieren die Probleme selbst – oder andere übernehmen das für uns»
- Beat von Wartburg*
20 Auslichten schafft neue Aussichten
- Frederic Hoffmann*
23 Die nächste Generation
- Jobst Wagner*
26 Gestatten, Stifterunternehmer
- Pascale Vonmont*
27 Ungenutzte Synergien

1 Die Sache mit der Gemeinnützigkeit

Wer philanthropisch tätig wird, stellt sich und sein Handeln in den Dienst anderer, seine Eigeninteressen hintan. Damit dieses Engagement aber überhaupt möglich wird, müssen die Rahmenbedingungen stimmen – und darüber entscheiden nicht zuletzt die Steuerbehörden.

von Andrea Opel

Eine Milliarde Euro wurde innerhalb von zwei Tagen für den Wiederaufbau der Pariser Notre-Dame-Kathedrale gespendet, nachdem ihr gesamter Dachstock Mitte April einem Brand zum Opfer gefallen war. Nur wenige Stunden nachdem die Flammen gelöscht waren, hatten einzelne französische Industriellenfamilien fast im Alleingang die Summe gestiftet. Die mediale Freude über das Engagement zugunsten des Wiederaufbaus wich allerdings beinahe ebenso schnell der Kritik: In Kommentaren und Kolumnen europäischer Leitmedien wurde die Frage gestellt, weshalb es so einfach sei, für einen Bau aus Stein und Holz dermassen viel Geld zu sammeln, während sich dies für humanitäre Projekte meist als deutlich schwieriger erweise. Die Grossspenden der «Luxuskönige» Arnault und Pinault im Fall von Notre-Dame haben Zweifel an einer rein altruistischen Motivation aufkommen lassen – nicht nur die Werbewirkung ist enorm, sondern auch der steuerliche Nebeneffekt: Spenden können in Frankreich zu 60 Prozent von den geschuldeten Steuern abgezogen werden, also nicht nur vom steuerbaren Einkommen wie etwa in der Schweiz.

Spenden und Gemeinnützigkeit hängen jedenfalls eng zusammen: Von Spenden spricht man üblicherweise, wenn freiwillige Zuwendungen an gemeinnützige Institutionen getätigt werden. Damit wären wir beim eigentlichen Thema. Was heisst «gemeinnützig»? Und: Wer entscheidet darüber?

Wer entscheidet, was gemeinnützig ist?

Mit der Frage, was gemeinnützig sei, sind in der Schweiz – und anderswo – in erster Linie die Steuerbehörden befasst, und im Anschluss daran zuweilen auch die Gerichte. Denn gemeinnützige Organisationen haben unter gewissen Voraussetzungen Anspruch auf eine Befreiung von den direkten Steuern von Bund und Kantonen. Der Begriff der Gemeinnützigkeit ist damit auch ein Begriff des Steuerrechts, und zwar ein bundesrechtlich vorgegebener. Allerdings: In den Bundessteuergesetzen sucht man vergeblich nach einer Definition. Fündig wird der Suchende erst im einschlägigen Kreisschreiben von 1994 – dies ist eine sozusagen zwar interne, aber dennoch öffentlich einsehbare Praxisanweisung – der Eidgenössischen Steuer-

waltung. Demnach setzt Gemeinnützigkeit einerseits die «Verfolgung von Allgemeininteressen» und andererseits das «Fehlen von Eigeninteressen», die Uneigennützigkeit, voraus. Als im Allgemeininteresse liegend werden exemplarisch Tätigkeiten im karitativen, humanitären, gesundheitsfördernden, ökologischen, erzieherischen, wissenschaftlichen und kulturellen Bereich bezeichnet. Entscheidend seien die jeweils massgebende Volksauffassung und die ethischen Prinzipien, die der Rechtsordnung zugrunde lägen. Als uneigennützig wird eine Tätigkeit eingestuft, der Gemeinsinn zugrunde liegt. Das Kreisschreiben verlangt altruistisches Handeln, das Erbringen von «Opfern» unter Hintansetzung von Eigeninteressen. Da schwingt offensichtlich einiges an Pathos mit. Und es wird rasch klar, dass der Begriff der Gemeinnützigkeit in hohem Masse wertungsbezogen ist, örtlich unterschiedlich interpretiert wird und zudem einem zeitlichen Wandel unterliegt.

Veranschaulichen mag dies die Steuerbefreiungspraxis bei Sportvereinen: Während lokal oder national tätigen Sportvereinen die Steuerbefreiung wegen der Verfolgung von Selbsthilfeszwecken regelmässig versagt bleibt, profitieren internationale Sportverbände wie die UEFA gemäss einem Rundschreiben der Eidgenössischen Steuerverwaltung von der Steuerbefreiung. Diese Praxis wurde vom Bundesgericht in zwei Urteilen aus den Jahren 2010 und 2017 grundsätzlich abgesegnet: Während der internationale Sport zur Völkerverständigung und Friedensförderung beitrage und Werte wie Fairplay, Kampf gegen Rassismus etc. vermittele, fehle diese Dimension bei einem Schweizer Sportverband. Hinzu komme die ausserordentliche Bedeutung des Standorts Schweiz für die Verbandsführung des Weltsports... – *honi soit qui mal y pense*. Anders beurteilt wird die Gemeinnützigkeit mit Blick auf Sportvereine demgegenüber etwa in Deutschland: Das Hessische Finanzgericht hat 2010 dem national agierenden Bundesverband für «Drehstangen-Tischfussballsport» (= Töggele) die Steuerbefreiung gewährt, weil dieser Sportförderung betreibe.

Was ist nun gemeinnützig? Die Schweiz gibt 26 Antworten
Zuständig für die Beurteilung von Steuerbefreiungsgesuchen



«Der Gemeinnützigkeitsbegriff ist föderalistisch ausserordentlich zersplittert.»

Andrea Opel

wegen Gemeinnützigkeit ist in der Schweiz derjenige Kanton, in dem die gesuchstellende juristische Person ihren Sitz hat. Die Ausdeutung des Gemeinnützigkeitsbegriffs wird damit zur kantonalen Angelegenheit. Das führt dazu, dass wir in der Schweiz – etwas überzeichnet – 26 verschiedene Definitionen von Gemeinnützigkeit haben, jedenfalls in steuerlicher Hinsicht. Der Gemeinnützigkeitsbegriff ist damit föderalistisch ausserordentlich zersplittert. Diese Begriffsunschärfe ist Fluch und Segen zugleich: Einerseits wird eine gebührende Beurteilung des Einzelfalls ermöglicht, andererseits schafft sie Rechtsunsicherheit und lässt Raum für individuelle (moralische) Anschauungen der konkret damit befassten Steuerbehörden.

In der Praxis zeigt sich denn auch ein äusserst heterogenes Bild. Auseinander gehen die Meinungen der kantonalen Steuerbehörden etwa hinsichtlich der Frage, ob Stiftungsräte ehrenamtlich tätig sein müssen oder nicht, um die Uneigennützigkeit der Stiftung bejahen zu können. Überwiegend wird dies verlangt. Umstritten ist ebenso, unter welchen Voraussetzungen Tätigkeiten im Ausland aus Schweizer Sicht als gemeinnützig eingestuft werden können. Nicht selten verlangen die kantonalen Behörden, dass sich das gemeinnützige Wirken (auch) auf dem Kantonsgebiet entfaltet. Ein kontrovers diskutiertes Thema ist weiter, inwieweit sich wirtschaftliche Aktivitäten von Stiftungen mit dem Gemeinnutz vertragen. Grundsätzlich sind die Steuerbehörden hier skeptisch. Im Ergebnis pflegt jeder Kanton (und mitunter sogar jeder Steuerkommissär) sein eigenes Begriffsverständnis. Das wiederum hat zur Folge, dass sich ein interkantonaler Steuerbefreiungstourismus bemerkbar macht: Verweigert ein Kanton der Stiftung die Steuerbefreiung, verlegt sie ihren Sitz eben in einen anderen Kanton (statt den beschwerlichen Gerichtsweg zu beschreiten). Gemeinnützigkeit lässt sich – überspitzt formuliert – also aussuchen.

An einem gesamtschweizerisch homogenen Verständnis von Gemeinnützigkeit fehlt es somit. Die Rechtswirklichkeit zeigt eindrücklich, dass der Gemeinnützigkeitsbegriff einer präzisen allgemeingültigen Definition nicht zugänglich ist. Was im konkreten Fall gemeinnützig ist, liegt in einem nicht zu unterschätzenden Ausmass im Auge des Betrachters – oder

eben im Ermessen der rechtsanwendenden Behörde. Eine Lücke schliessen mögen hier womöglich Einschätzungen von nicht staatlichen Organisationen wie der renommierten Zewo-Stiftung.

Der Stiftungssektor: Gegenwart mit Zukunft

Ein Blick auf den Schweizer Stiftungssektor zeigt prima vista ein florierendes Bild: Mit derzeit rund 13 000 gemeinnützigen Stiftungen, die ein Vermögen von gegen 100 Mrd. Franken verwalten, präsentiert sich die Schweiz im internationalen Vergleich als ausgesprochenes Stiftungsland. Mit rund 15,6 Stiftungen pro 10 000 Einwohner belegt die Schweiz einen Spitzenplatz – in Deutschland liegt der Wert mit derzeit nur rund 2,7 Stiftungen vergleichsweise tief. Dennoch hat sich die positive Entwicklung in der Schweiz im letzten Jahr merklich abgeschwächt – seit 20 Jahren wurden nicht mehr so wenige Stiftungen neu errichtet wie im Jahr 2018. Gleichzeitig sind noch nie so viele Stiftungen liquidiert worden. Wie lässt sich dieser Rückgang erklären? Der Ursachen dürften verschiedene sein.

Schwierigkeiten bereiten sicherlich die jüngsten Entwicklungen am Kapitalmarkt: Herkömmliche Vermögensanlagen versprechen – wenn überhaupt – nur noch geringe Erträge (Stichwort Negativzinsen). Das Generieren von Mitteln ist schwieriger geworden. Und damit auch die Erfüllung der gemeinnützigen Zwecke. Die Schweiz stellt hier keine Ausnahme dar, aufgrund der vergleichsweise hohen Personal- und Mietkosten zum Unterhalt einer aktiven Stiftung ist sie aber von den Schattenseiten der Zinspolitik besonders betroffen.

Eine zunehmende Herausforderung stellen weiter das gewachsene Interesse des Staates am Stiftungssektor und der verstärkte Wunsch nach Kontrolle dar: Die Regulierungsbestrebungen nehmen stetig zu. So sind Stiftungen nicht nur ins Visier der Bestrebungen zur Geldwäscherei- und Terrorismusbekämpfung geraten, sondern sollen neu auch in den internationalen automatischen Informationsaustausch (AIA) in Steuersachen eingebunden werden. Obschon gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz staatlich beaufsichtigt sind und zudem regelmässig von den Steuerbehörden kontrolliert werden – mithin bereits einer doppelten staatlichen Kontrolle unterstehen –, wird im

Stiftungssektor offenbar ein Gefahrenpotenzial geortet. Vorangetrieben werden diese Entwicklungen vor allem durch die OECD, die global agiert und den Besonderheiten des kontrollierten Schweizer Stiftungsrechts, das Missbräuche weitgehend unterbindet, nur unzureichend Rechnung trägt. Die wachsende Bürokratie führt schliesslich dazu, dass sich Stiftungen immer weniger auf ihr eigentliches «Kerngeschäft», die gemeinnützige Tätigkeit, konzentrieren können oder, wo doch, externe Unterstützung hinzuzuziehen genötigt sind. Dem Gemeinnützigkeitssektor werden dadurch Kapazitäten und Mittel entzogen, ohne dass dies durch einen wirklichen Gegenwert aufgewogen würde. Allgemein verlangt die gewachsene Regulierungsdichte von den Stiftungsräten mehr ab als früher, die Anforderungen sind gestiegen – zugleich nehmen die Haftungsrisiken zu, qualifiziertes und diesen neuen Bedingungen zugeneigtes Personal wird knapp, zumal das Engagement idealerweise ehrenamtlich erfolgen soll.

Welche Veränderungen stehen bevor? Wo «hakt» es?

Im NPO-Sektor hat in den letzten Jahren zunehmend unternehmerisches Gedankengut Fuss gefasst. Traditionellerweise richten Stiftungen Zahlungen à fonds perdu an die Destinatäre aus, d.h. ohne die Vereinbarung einer Gegenleistung. Die Mittel sind damit für die Stiftung und jede weitere Zweckverwirklichung endgültig verloren. Inzwischen ist jedoch das Bewusstsein gereift, dass sich nicht nur mit der Vergabe von Mitteln, sondern auch mit deren Bewirtschaftung Wirkungen erzielen lassen. Das «Zauberwort» heisst Venture Philanthropy. Ziel ist es, zweckbezogen zu investieren, d.h. das Vermögen so zu bewirtschaften, dass es bereits zur Verwirklichung des Stiftungszwecks beiträgt. Im Idealfall lässt sich über einen Mittelrückfluss die Zweckverwirklichung perpetuieren.

Ein anderer Trend, der sich beobachten lässt, ist der sich geografisch zunehmend ausweitende Wirkungsradius von Stiftungen. Immer weniger Stiftungen sind rein lokal tätig – die Anzahl an Stiftungen mit nationaler oder sogar internationaler Ausrichtung nimmt beständig zu.

Den sich abzeichnenden Veränderungen begegnen die hiesigen (Steuer-)Behörden eher mit Skepsis, dabei wäre hier rasches Umdenken gefragt, möchte man die Standortattraktivität der Schweiz nicht zugunsten anderer, weitaus aufgeschlossenerer Staaten gefährden: So ist etwa Grossbritannien bekannt dafür, modernen Förderformen mit Wohlwollen zu begegnen. Als ausgesprochen reaktionär erweist sich auch die Praxis zahlreicher kantonaler Steuerbehörden, wenn sie für die Steuerbefreiung verlangen, dass sich das gemeinnützige Tun zum Teil oder sogar schwergewichtig auf ihrem Kantonsgebiet entfaltet. Ein derart introvertiertes Denken ist insbesondere in Bereichen wie der wissenschaftlichen Forschung, die kaum mehr innerhalb von geografischen Grenzen erfolgt, nicht mehr haltbar.

Antiquiert behandelt wird weiter die Frage der Honorierung von Stiftungsräten: Das von der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht in ihrem Leitfaden noch immer empfohlene und von den Steuerbehörden für die Steuerbefreiung regelmässig vorausgesetzte ehrenamtliche Engagement der Stiftungsräte erscheint nicht mehr zeitgemäss, zumal das Anforderungsprofil und die Haftungsrisiken ständig steigen. Zu bedenken ist, wie es der Stiftungsrechtler Hans-Michael Riemer einmal formuliert hat, dass ein «teurer» Stiftungsrat, der professionell arbeitet, für die Stiftung durchaus «billig» sein mag, während ein «billiger» Stiftungsrat, der unprofessionell arbeitet, die Stiftung «teuer» zu stehen kommen kann.

Ausblick

Das schweizerische Stiftungsrecht zeichnet sich durch ausgeprägte Flexibilität und Liberalität aus, Rechtsfortbildung kann daher weitgehend innerhalb des geltenden rechtlichen Rahmens geschehen. Ein Umdenken der Behörden vermag also vieles zu bewegen – selbst wenn es zwecks Findung guter Lösungen erfahrungsgemäss etwas länger dauern mag. Es gibt aber auch Bereiche, in denen der Gesetzgeber unmittelbar gefordert ist. Etwa beim Ausbau der rechtlichen Kontrollmechanismen, und zwar dort, wo sie direkt wirken, nämlich in der Stiftung selbst. So wird dem Stiftungsrat derzeit die Erhebung von Aufsichtsbeschwerden erschwert. Ein amtierender Stiftungsrat ist nach geltender Praxis dann nicht beschwerdebefugt, wenn er mit der Beschwerde nicht zugleich seine eigenen Interessen verfolgt. Auch die Rechte der wesentlichen Stakeholder (Stifter und Destinatäre) sind im geltenden Recht nur unzulänglich reflektiert. *De lege ferenda* gilt es, den involvierten Personen ein griffiges rechtliches Instrumentarium an die Hand zu geben, um die Kontrolle «von innen» heraus sicherzustellen – und nicht nur seitens der staatlichen Behörden. Letztlich geht es darum, die Glaubwürdigkeit des Stiftungssektors nachhaltig zu festigen, ohne ihn durch Überregulierung unberechenbar zu machen.

Innerhalb von zwei Tagen lässt sich offenbar genug Geld zusammenbringen für den Wiederaufbau der Notre-Dame-Kathedrale – die Weiterentwicklungen im Stiftungssektor benötigen sicherlich mehr Zeit. Wichtig scheint aber, dass sie jetzt in Angriff genommen werden – und zwar bevor es brennt. Hallo, Bern! ◀

Andrea Opel

ist Professorin für Steuerrecht an der Universität Luzern und Konsultantin bei Bär & Karrer in Zürich. Sie ist Mitglied des Legal Council von SwissFoundations (Verband der Schweizer Förderstiftungen), Präsidentin der Trägerorganisation für die höhere Fachprüfung für Steuerexperten, Vorstandsmitglied der IFA (International Fiscal Association) und Vorstandsmitglied der SATLP (Swiss Association of Tax Law Professors).

2 Vertrauensaufbau statt Steuerabzug

In Politik und Gesellschaft mangelt es am grundsätzlichen Verständnis über die Funktionsweise und die Leistungsfähigkeit des Stiftungssektors. Es gibt Anzeichen, dass sich das ändert – im Hinblick auf politische Strategiefindung, mehr Transparenz, bessere Regulierung und faire Berichterstattung ist aber noch viel zu tun.

von Georg von Schnurbein

Wenn von Philanthropie die Rede ist, dann stehen meist Spender, Stiftungen oder Unternehmen mit ihrem gemeinnützigen Engagement im Fokus. Philanthropie ist eine von persönlichen Motiven getriebene und individuelle Handlung, die jedoch nicht dem persönlichen Vorteil, sondern dem Gemeinwohl dienen soll. Dabei wird häufig übersehen, dass es neben der persönlichen Ebene auch eine staatliche Ebene der Philanthropie gibt. Denn in einer demokratischen Gesellschaft ist das Gemeinwohl eine Staatsaufgabe und privates Engagement für Gemeinwohl dieser nachgelagert. Deshalb setzt der Staat die Rahmenbedingungen für philanthropisches Handeln der Bürger.

Diese Rahmenbedingungen können sehr unterschiedlich ausfallen: In den USA bietet der Staat sehr weitreichende Konzessionen in Form von Steuervorteilen und liberalen Gesetzen zur Regelung der gemeinnützigen Organisationen. In Deutschland wurden die steuerlichen Anreize für Stiftungsgründungen seit 2002 derart erhöht, dass es inzwischen attraktiver ist, eine Stiftung zu gründen, als an eine bestehende Organisation zu spenden. Gleichzeitig ist die Bürokratisierung der Gemeinnützigkeit allort unübersehbar: Wachsende regulatorische Anforderungen hemmen gemeinnützige Organisationen immer wieder in ihrer Zweckerfüllung. Die Schweiz hat einen pragmatischen Mittelweg gewählt, insbesondere beim Steuerabzug, wo alle Zwecke, alle Spendenformen und alle Spender im Grundsatz gleichbehandelt werden.

Das schwierige Verhältnis des Staates zur Philanthropie

Blickt man auf die letzten zwanzig Jahre zurück, lässt sich feststellen, dass in fast allen europäischen Ländern die steuerlichen Anreize für philanthropische Aktivitäten erhöht worden sind. In der Schweiz beispielsweise wurde der Steuerabzug bei Bundessteuern 2006 von 10 Prozent auf 20 Prozent erhöht. Die Reformen gingen sowohl von linken wie konservativen Regierungen aus, und im Fokus standen oft weniger die Philanthropen selbst als vielmehr die staatliche Absicht, mehr private Gelder für Aufgaben zu gewinnen, die eigentlich der Staat erfüllen müsste.¹ Der Höhepunkt dieser Entwicklung war das Konzept der «Big Society» in Grossbritannien unter David Ca-

meron: Was auf dem Papier als vereinigende, Sozialkapital freisetzen Initiative präsentiert wurde, entpuppte sich in der Praxis als wenig aktivierend und förderlich. Wie es scheint, sind dem Staat also Grenzen gesetzt, was die Einflussmöglichkeiten auf das philanthropische Engagement betrifft.

Das hängt auch damit zusammen, dass es am grundsätzlichen Verständnis über die Funktionsweise und die Leistungsfähigkeit der Philanthropie fehlt. Dieses mangelhafte Wissen macht sich sowohl in der öffentlichen Wahrnehmung als auch im politischen Diskurs bemerkbar: Schnell wird Philanthropie auf wenige Grossspender reduziert oder die Tätigkeit von Stiftungen nur in Kunst und Forschung öffentlich diskutiert. Aber es gibt auch Beispiele, die zeigen, dass das Verhältnis von Staat und Philanthropie anders gestaltet werden kann. Auf europäischer Ebene hat der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA) in einer aktuellen Stellungnahme von den EU-Mitgliedstaaten gefordert, das philanthropische Engagement in seiner ganzen Breite zu unterstützen und zu fördern. In der Schweiz hat insbesondere der Kanton Genf in den letzten Jahren das Verhältnis zu Philanthropie und Stiftungen grundlegend verändert.² Insbesondere wurde begonnen, ein partnerschaftliches Verhältnis aufzubauen, das über reine finanzielle Zusagen hinaus auch Diskussionen über Konzepte, Projekte und Initiativen zulässt. In den Kantonen Aargau und Bern wird aktuell im Auftrag der Kulturämter untersucht, wie das philanthropische Engagement in der Kultur seitens des Staates gefördert werden kann und wer die passenden Partner sind.

Wo sind politische Reformen angezeigt?

All diese Beispiele weisen darauf hin, dass Philanthropie in einem demokratischen Staat vor allem dann volle Wirkung entfalten kann, wenn die staatlichen Rahmenbedingungen nicht allein durch mehr oder weniger Steuerbelastung oder mehr oder weniger liberale Haltung gegenüber Non-Profit-Organisationen bestimmt werden, sondern auf eine partnerschaftliche Orientierung an den Inhalten ausgerichtet sind. Um dies in der öffentlichen Wahrnehmung wie im politischen Diskurs noch besser zu verankern, sollten folgende Massnahmen umgesetzt oder diskutiert werden.

1. Eine staatliche Strategie zur Philanthropie

In der Schweiz wie auch in vielen anderen Ländern fehlt eine grundsätzliche Strategie zum philanthropischen Engagement von Bürgern und Unternehmen. Entweder wird letzteres als Selbstverständlichkeit gesehen – oder vollständig übersehen! Auch in staatlichen Überlegungen zu Bereichen, in denen Philanthropie eine Rolle spielen kann (etwa im Sozial- und Gesundheitswesen), wird es nicht berücksichtigt. Die Folge? Staatliche Rahmenbedingungen für Philanthropie sind oft nur Stückwerk und widersprechen sich sogar im einzelnen. So war beispielsweise das neue Rechnungslegungsrecht 2013 nicht mit dem bestehenden Standard für NPO Swiss GAAP FER 21 vereinbar. In der aktuellen Diskussion um die Ausweitung der AIA-Berichterstattung auf gemeinnützige Stiftungen würden jene ausgenommen, die ihr Vermögen selbst verwalten, was nach geltenden Governance-Grundsätzen zu vermeiden ist. Insbesondere bei der Entwicklung neuer Gesetze – etwa zum Datenschutz – sind gemeinnützige Organisationen nicht selten von solchen und anderen Kollateralschäden betroffen. Gerade die Schweiz als Land mit vielen Stiftungen und hohem Spendenaufkommen, viel freiwilligem Engagement und einem breit verankerten Milizwesen sollte eine nationale Strategie zur Philanthropie entwickeln. Eckpunkte darin wären Aussagen zum Verhältnis des Staates zum philanthropischen Sektor, insbesondere hinsichtlich Besteuerung, Organisation oder Aufsicht. Eine solche Strategie könnte darüber hinaus helfen, neue Organisationstypen zu entwickeln und zu fördern, die gesellschaftliche Missstände verringern (z.B. Benefit Corporations).

2. Mehr Transparenz im Sektor

Aktuell kann in der Schweiz niemand genaue Angaben zur Anzahl der gemeinnützigen Organisationen, geschweige denn zu ihren Aktivitäten machen. Diese Wissenslücke befördert Klischees und Vorurteile, die in Kommentaren und sogar politischen Eingaben kolportiert werden. Die derzeit im Parlament behandelte parlamentarische Initiative Luginbühl fordert deshalb die Schaffung eines Registers der gemeinnützigen Organisationen. Bis anhin gibt es nur kantonale Verzeichnisse unterschiedlicher Art und Aktualität, die jedoch anderen Regeln unterliegen und daher wenig hilfreich sind, um die Transparenz des Sektors zu erhöhen. Klar ist: Ohne eine verbesserte Transparenz können sich weder Politik noch Öffentlichkeit ein realistisches Bild über die Leistungskraft der Philanthropie machen – und treffen aufgrund dieses Umstands dann mitunter Entscheide, die letzterer zum Nachteil gereichen.

3. Angemessene Regulierung

Gerade bei Stiftungen haben die Regulierungsdichte und der damit verbundene Aufwand in den vergangenen Jahren enorm zugenommen. Einerseits sind gerade Förderstiftungen, die auf Erträge aus dem Stiftungsvermögen angewiesen sind, von vie-

len Regulierungen des Finanzmarktes betroffen, die im Nachgang zur Finanzkrise eingeführt wurden. Andererseits wünschen Steuerverwaltung und Stiftungsaufsicht wie auch das Handelsregister immer detailliertere Belege für das Stiftungshandeln, was gerade bei kleinen, ehrenamtlich geführten Stiftungen das Mass übersteigt. Oftmals ist die Notwendigkeit für Regulierung bei gemeinnützigen Stiftungen gar nicht gegeben. Bei der aktuell geplanten Einführung der AIA-Berichterstattung wird die Rechtsform Stiftung mit der angloamerikanischen Rechtsform des Trusts gleichgesetzt. Dass hier ein Missverständnis vorliegt, war auch schon Ursache von Skandalen mit Kryptostiftungen wie Tezos. Denn bei einem Trust haben die Trustees (entspricht dem Stiftungsrat) viel weitreichendere Kompetenzen, die bis zur Änderung des Zwecks reichen.

4. Ausgewogene Berichterstattung

Die vierte Massnahme ist mehr als gesellschaftliche denn als staatliche Rahmenbedingung zu verstehen. Es ist eine Tatsache, dass Medien generell dazu tendieren, mehr über Skandale, Misswirtschaft oder Kurioses zu berichten. Von all dem findet man bei 90 000 Organisationen und Millionen von engagierten Menschen genug im Philanthropiesektor. Aber die Realität ist auch, dass die überwältigende Mehrheit grossartige Leistungen erbringt und so den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärkt. Die Aufforderung geht daher vor allem an den philanthropischen Sektor selbst, mehr und offener zu kommunizieren, die Nähe zu Medien zu suchen und neue Möglichkeiten wie soziale Medien zur eigenen Wissensvermittlung zu nutzen. Gleichzeitig müssen mehr Gelegenheiten geschaffen werden, um Menschen direkten Einblick in philanthropisches Engagement gewinnen zu lassen – und damit auch zu eigenem Engagement motiviert werden. Initiativen wie Stiftungstage, der «Tag der guten Tat» oder der «Europäische Tag der Stiftungen» am 1. Oktober sind nur einige Beispiele dafür.

Denn letztlich beeinflusst kaum etwas die Entwicklung der staatlichen Rahmenbedingungen mehr als die Erwartungen und Rückmeldungen aus der Gesellschaft an die Politik. Je mehr Rückhalt die Philanthropie in der Gesellschaft hat, desto eher werden Politiker auch an einem guten Verhältnis zwischen Philanthropie und Staat interessiert sein. ◀

¹ In Deutschland wurde nach der Abschaffung der allgemeinen Wehrpflicht etwa der Bundesfreiwilligendienst ins Leben gerufen, um den Ausfall tausender Zivildienstleistender im Sozialwesen zu kompensieren.

² Siehe dazu auch den Beitrag von Anja Wyden Guelpa auf S. 16 dieser Ausgabe.

Georg von Schnurbein

ist Professor für Stiftungsmanagement und Gründungsdirektor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel.

3 Ein gutes Geschäft

Lohnen sich Förderstiftungen für die Gesellschaft? Eine neue Studie gibt eindeutige Antworten.

Marcel Widrig und Thomas Grossen

Das Stiftungen einen «Mehrwert für die Gesellschaft» schaffen, ist in Stiftungskreisen eine oft zitierte Überzeugung. Auch Vertreter von Staat und Verwaltung begrüßen die steigenden Stiftungszahlen, sehen sie in Stiftungen doch einen Mehrwert für die Gesellschaft. Aus diesem Mehrwert leiten sich unmittelbar die steuerlichen Privilegien ab, die Stifter und Stiftungen geniessen.¹ Die Hypothese, dass sich Förderstiftungen für die Gesellschaft lohnen, ist also mehr als eine blosser Selbstzuschreibung: Sie ist Grundlage für die öffentliche Legitimation von Stiftungen und vor allem auch für die Steuervergünstigungen, die der Staat Stiftern und Stiftungen einräumt.

Diese Legitimation ist allerdings alles andere als selbstverständlich. Der Staat schafft mit Spenden und Stiftungen nämlich einen alternativen Weg der Umverteilung: Statt Steuern abzuschöpfen, um öffentliche Aufgaben zu finanzieren, eröffnet er seinen Bürgern die Möglichkeit, ihre Mittel direkt an gemeinnützige Organisationen zu geben. Stimmt es aber tatsächlich, dass hiermit ein gesellschaftlicher Mehrwert geschaffen wird, weil mehr Mittel generiert werden, die andernfalls nicht dem Gemeinwohl zugeflossen wären?

Im Auftrag von SwissFoundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen, haben wir eine europäische Pionierstudie erarbeitet, welche die der Allgemeinheit in Form von Zuwendungen durch eine gemeinnützige Stiftung zufließenden Mittel mit denjenigen vergleicht, die der Gesellschaft durch die Steuerbefreiung der Stiftung entgehen.² Dazu haben wir zwei praxisnahe Modellfälle entwickelt, in deren Zentrum zwei Stifterpersönlichkeiten und ihre philanthropischen Ansprüche stehen: Herr Sigrist aus Zürich und Frau Dubois aus Lausanne. Was haben sie vor – und wie profitiert die Gesellschaft davon?

Grüezi, Herr Sigrist!

Herr Sigrist ist 52, verheiratet, hat zwei Kinder und ist erfolgreicher Unternehmer. Er versteuert ein Reineinkommen von rund CHF 2 Mio. und ein Vermögen von rund CHF 100 Mio. Herr Sigrist lebt in Zürich und möchte dort eine kapitalerhaltende Stiftung mit einem Stiftungsbetrag von CHF 20 Mio.

gründen. Er entscheidet sich für eine gemeinnützige Förderstiftung, die sich den Themen Bildung und Forschung widmen soll. Er strebt eine Rendite von 3 Prozent an, die jährlich zu 100 Prozent ausgeschüttet wird.

Wenn Herr Sigrist CHF 20 Mio. in eine Förderstiftung einbringt, partizipiert die Gesellschaft an den Ausschüttungen, mit denen die Stiftung gemeinnützige Projekte unterstützt. Bei einer angenommenen Verzinsung von 3 Prozent entspricht dies jährlichen Ausschüttungen von CHF 600 000, die die Stiftung Jahr für Jahr in Bildungs- und Forschungsprojekte investiert.

Dieser Summe stehen die gesellschaftlichen Kosten gegenüber, die durch die Stiftungsgründung anfallen. Hier sind zunächst die Steuereinsparungen zu nennen, die entstehen, wenn Herr Sigrist den Stiftungsbetrag in Abzug bringt: Herr Sigrist kann den Stiftungsbetrag bis zu einem Maximum von 20 Prozent seines steuerbaren Einkommens bei der Einkommenssteuer geltend machen. Vom gesamten Stiftungsbetrag von CHF 20 Mio. kann er daher bei einem steuerbaren Reineinkommen von CHF 2 Mio. einen Betrag von CHF 400 000 von seinem steuerbaren Einkommen abziehen. Bei einem anwendbaren Grenzsteuersatz in Zürich von 39,6 Prozent spart er also durch die Errichtung der Stiftung rund CHF 158 000 an Einkommenssteuern.

Zu diesen einmaligen Steuereinsparungen bei der Gründung zu addieren sind noch laufende Steuereinsparungen. Denn wenn Herr Sigrist das Geld behält, müsste er die Mittel weiterhin versteuern, so dass diese Steuern in die Betrachtung miteinbezogen werden müssen, um ein vollständiges Bild zu erhalten. Da die Besteuerung unmittelbar von der Frage abhängt, was Herr Sigrist mit den Mitteln alternativ machen würde, werden die laufenden Steuern im folgenden anhand von zwei Verwendungsbeispielen berechnet.

Vergleich 1:

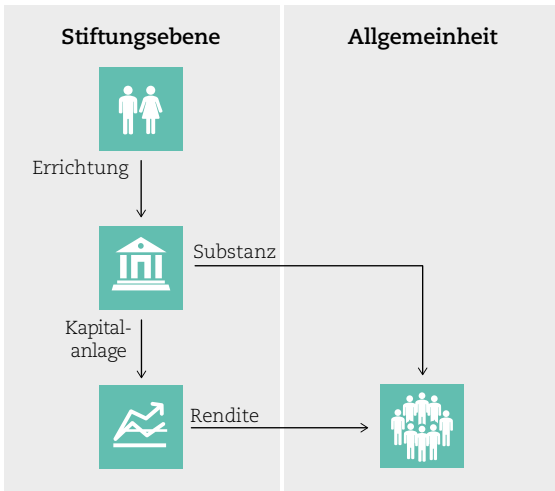
Kapitalerhaltende Stiftung vs. private Vermögensanlage

Im ersten Modellfall wird die Stiftungsgründung einem Szenario gegenübergestellt, bei dem Herr Sigrist das Geld behält, pri-

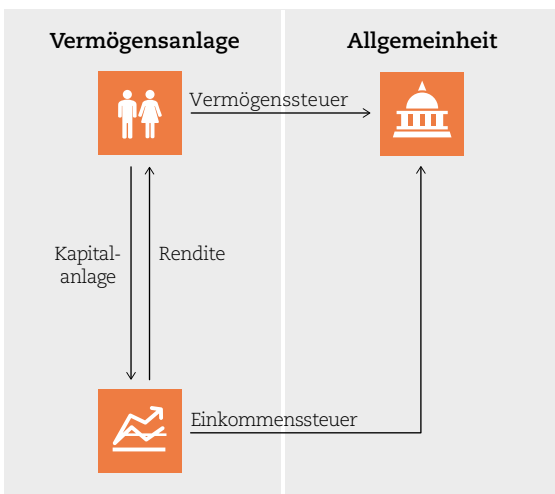
Strukturvergleich Stiftung vs. private Anlage

Die Grafik vergleicht die strukturellen Geldflüsse – inkl. Steuerzahlungen – für die drei im Text geschilderten Optionen, also für die Errichtung einer steuerbefreiten Stiftung, für die Investition der Gelder in eine private Vermögensanlage und für die Investition der Gelder in eine private Investmentgesellschaft.

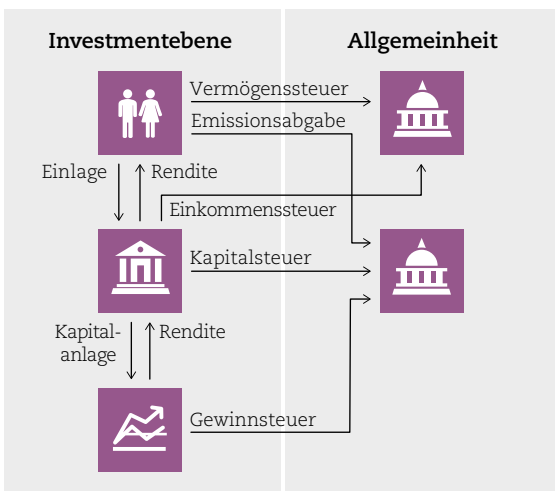
Steuerbefreite Stiftung



Private Vermögensanlage (Vergleiche 1 und 3)



Private Investmentgesellschaft (Vergleiche 2 und 4)



vat anlegt und jährlich versteuert. Wie die Abbildung zeigt, sind dabei jeweils verschiedene Rückflüsse an die Allgemeinheit zu betrachten:

Bei dieser Nutzung könnte die Allgemeinheit mit den folgenden Steuereinnahmen rechnen: Wenn Herr Sigrist die CHF 20 Mio. privat anlegt, wirft das Kapital eine jährliche Rendite ab, die steuerbar ist. Unter der Annahme, dass 50 Prozent der Erträge aus steuerfreien privaten Kapitalgewinnen erwirtschaftet werden (Kauf und Verkauf von Wertpapieren) und 50 Prozent aus voll steuerpflichtigen Dividenden und Zinsen, ergibt sich ein effektiver Einkommenssteuersatz auf dem erzielten Ertrag von rund 20,5 Prozent. Herr Sigrist müsste ausserdem eine Vermögenssteuer in Höhe von rund 0,7 Prozent auf das Vermögen bezahlen. Da Herr Sigrist verheiratet ist und leibliche Kinder hat, wird keine Erbschaftssteuer fällig, falls er frühzeitig versterben sollte.

Stellt man die hypothetischen Steuerverluste den Ausschüttungen der Stiftung gegenüber, ergibt sich ein eindeutiges Bild: Bei einem Zeithorizont von 25 Jahren fließen der Gesellschaft durch die kapitalerhaltende Förderstiftung gesamthaft CHF 15 Mio. (25mal CHF 600 000) zu, während ihr durch die Stiftungsgründung CHF 158 000 an Steuereinnahmen (Steuerminderung bei Gründung) entgehen. Zudem hätte die Allgemeinheit in den 25 Folgejahren auf Einnahmen von insgesamt ca. CHF 7,9 Mio. verzichtet, die aus der laufenden Besteuerung der privaten Erträge und des Vermögens entstanden wären. Insgesamt kommen der Gesellschaft durch die gemeinnützige Stiftung so über einen Zeitraum von 25 Jahren rund CHF 6,8 Mio. mehr an Mitteln zu. Herr Sigrist verschenkt also einen substanziellen Teil seines Vermögens an das Gemeinwohl, was die Gesellschaft mit einer Steuererleichterung «belohnt».

Vergleich 2:

Kapitalerhaltende Stiftung vs. private Investmentgesellschaft

Der zweite Modellfall ersetzt die Alternative «private Vermögensanlage» durch die Gründung einer Investmentgesellschaft, in der Herr Sigrist sein Vermögen zur Bewirtschaftung bündelt. Die angenommenen Ausschüttungen zugunsten gemeinnütziger Projekte auf Seiten der Stiftung bleiben gleich, dasselbe gilt für die von Herrn Sigrist gesparten Einkommenssteuern von rund CHF 158 000. Allerdings sind die Folgen in der laufenden Besteuerung des Anlagevehikels deutlich komplexer (vgl. Abbildung).

Falls sich Herr Sigrist entscheidet, die CHF 20 Mio. in eine private Investmentgesellschaft einzubringen, könnte die Allgemeinheit mit folgenden Steuereinnahmen rechnen: Zunächst fällt für Herrn Sigrist die Emissionsabgabe von 1 Prozent³ an. Per Annahme betragen die Emissionsspesen CHF 5000. Unter Berücksichtigung aller Einflüsse ergibt dies bei einem Anlagevermögen von CHF 20 Mio. eine Emissionsab-

gabe von CHF 189 950. Diese muss von der Investmentgesellschaft bezahlt werden. Auf das Kapital, das nach Abzug der Emissionsabgabe übrigbleibt, wird – wiederum als Annahme – eine Rendite von 3 Prozent erzielt. Diese unterliegt auf Ebene der Investmentgesellschaft der Gewinnsteuer bei Bund, Kanton und Stadt Zürich, wodurch sich eine effektive Gewinnsteuerlast von 21,15 Prozent ergibt. Am Ende jeder Periode muss ausserdem die Kapitalsteuer bezahlt werden, sie beträgt in diesem Fall rund 0,17 Prozent. Und natürlich: Die von der Investmentgesellschaft erzielte Rendite wird abzüglich der bezahlten Gewinnsteuer an Herrn Sigrüst in Form von Dividenden ausbezahlt. Dies löst bei ihm die Einkommenssteuer aus, wobei die Teilbesteuerung zur Anwendung kommt, d.h. auf Ebene der direkten Bundessteuer wird das Einkommen zu 60 Prozent versteuert, auf Ebene der Kantons- und Gemeindesteuern zu 50 Prozent. Der anwendbare Einkommenssteuersatz beläuft sich dabei auf rund 21,5 Prozent. Zu guter Letzt muss Herr Sigrüst auf sein Vermögen bzw. den Wert seiner Beteiligung an der Investmentgesellschaft die Vermögenssteuer im Umfang von 0,7 Prozent abführen.

Stellt man diese hypothetischen Steuerverluste den Ausschüttungen der Stiftung gegenüber, ergibt sich wiederum ein eindeutiges Bild: Beim Zeithorizont von 25 Jahren fliessen der Gesellschaft durch die kapitalerhaltende gemeinnützige Stiftung wie im ersten Vergleich gesamthaft Mittel in Höhe von CHF 15 Mio. zu. Der Gesellschaft entgehen durch die Stiftungsgründung einmalig Steuereinnahmen von ca. CHF 158 000. Ferner hätte die Allgemeinheit in den 25 Folgejahren auf Einnahmen aus den oben genannten Steuern im Umfang von insgesamt ca. CHF 10,9 Mio. verzichtet. Insgesamt kommen der Gesellschaft durch die Förderstiftung so rund CHF 3,9 Mio. mehr an Mitteln zu.

Bonjour, Frau Dubois!

Frau Dubois ist 63, verwitwet und kinderlos, katholisch, pensioniert, wohnhaft in der Stadt Lausanne. Sie hat ihr erfolgreiches Unternehmen für einen Betrag von CHF 75 Mio. verkauft und generiert aus dem Erlös jährliche Einkünfte von CHF 2,25 Mio. für ihren privaten Lebensunterhalt. Die naturverbundene Waadtländerin möchte eine gemeinnützige Verbrauchsstiftung gründen, die zusätzlich zur angestrebten Rendite von 3 Prozent auch das Stiftungsvermögen von CHF 50 Mio. verteilt über 25 Jahre gemeinnützigen Zwecken zugutekommen lassen soll. Die Förderstiftung mit Standort Lausanne soll im Bereich des Umweltschutzes tätig sein. Es ist eine Gewinnausschüttung von 100 Prozent vorgesehen.

Auf der Habenseite kann die Allgemeinheit dank der Stiftung von Frau Dubois mit erheblichen Einnahmen rechnen, denn neben den Renditen fliesst auch das eingebrachte Kapital an die Gesellschaft zurück. Dies hat eine jährliche Substanzausschüttung von CHF 2 Mio. zur Folge. Das jeweils noch

verbleibende Kapital wird angelegt und die generierten Erträge ebenfalls ausgeschüttet. Geht man wiederum von einer durchschnittlichen Rendite von 3 Prozent p.a. aus, ergibt sich in einer Tilgungsrechnung eine Summe von CHF 19,5 Mio., die die Stiftung zusätzlich zum Kapitalverzehr an gemeinnützige Projekte vergibt. Der Gesellschaft fliesst somit effektiv über 25 Jahre aus dem Vermögensverzehr und der Rendite ein Betrag von gesamthaft CHF 69,5 Mio. zu.

Diesen Rückflüssen stehen wiederum die Steuern gegenüber, die die Allgemeinheit erhalten hätte, wenn Frau Dubois keine Stiftung gegründet hätte: Auch Frau Dubois kann den Stiftungsbetrag mit bis zu 20 Prozent ihres steuerbaren Einkommens bei der Einkommenssteuer in Abzug bringen – das sind beim Einkommen von CHF 2,25 Mio. also CHF 450 000. Bei einem Grenzsteuersatz von 41,5 Prozent in Lausanne spart sie durch die Errichtung der Stiftung rund CHF 187 000 an Einkommenssteuern. Zur Berechnung der laufenden Steuern werden wieder die beiden oben beschriebenen Szenarien angewendet.

Vergleich 3:

Verbrauchsstiftung vs. private Vermögensanlage

Wenn Frau Dubois die CHF 50 Mio. privat anlegt, wirft das Kapital eine steuerbare Rendite ab. Abermals angenommen, 50 Prozent der Erträge würden aus steuerfreien privaten Kapitalgewinnen erwirtschaftet und 50 Prozent aus voll steuerpflichtigen Dividenden und Zinsen, ergibt sich ein effektiver Einkommenssteuersatz auf dem erzielten Ertrag von rund 20,8 Prozent, der jährlich fällig wird. Ausserdem muss Frau Dubois die Vermögenssteuer in Höhe von rund 0,8 Prozent bezahlen. Im Verlauf der Ausschüttungsperiode der Verbrauchsstiftung von 25 Jahren entgingen der Gesellschaft durch die Stiftungsgründung Steuereinnahmen von CHF 187 000 und laufende Einkommens- und Vermögenssteuereinnahmen von ca. CHF 21,4 Mio.

Der Allgemeinheit fliessen durch die Stiftung von Frau Dubois CHF 69,5 Mio. zu, während ihr Steuereinnahmen von CHF 21,6 Mio. entgehen, was über einen Zeitraum von 25 Jahren eine Differenz zugunsten der Stiftungslösung von 47,9 Mio. ergibt.

Vergleich 4:

Verbrauchsstiftung vs. private Investmentgesellschaft

Beim Szenario «private Investmentgesellschaft» resultiert folgende Bilanz: Bei der Kapitaleinlage in das Anlagevehikel fällt eine Emissionsabgabe von 1 Prozent an. Nach Berücksichtigung der Freigrenze von CHF 1 Mio. und den CHF 5000 Emissionsspesen führt dies zu einer Steuer von CHF 489 950. Auf dem verbleibenden Kapital wird eine Rendite von 3 Prozent erzielt. Die Investmentgesellschaft muss darauf die Gewinnsteuer (Bund, Kanton Waadt und Stadt Lausanne) abliefern. Die Ge-

«Durch gemeinnützige Förderstiftungen fließen der Allgemeinheit mehr Mittel zu, als dies durch eine Besteuerung der entsprechenden Mittel möglich wäre.»

Marcel Widrig und Thomas Grossen

winnsteuerlast auf der Rendite beträgt effektiv rund 14 Prozent. Zudem müsste auf dem Kapital die Kapitalsteuer bezahlt werden. Da aber die Gewinnsteuer im Kanton Waadt an die Kapitalsteuer angerechnet wird, sind keine Kapitalsteuern fällig. Die erzielte Rendite wird abzüglich der Gewinnsteuer an Frau Dubois ausgeschüttet. Dies löst bei ihr die Einkommenssteuer aus, wobei die Teilbesteuerung zur Anwendung kommt. Die Steuer beträgt sodann 31,6 Prozent. Auf dem Vermögen, das sie in die Investmentgesellschaft investiert hat, muss sie zu guter Letzt noch die Vermögenssteuer im Umfang von rund 0,8 Prozent abführen.

Bei einer Ausschüttungsperiode der Verbrauchsstiftung von 25 Jahren entgehen der Allgemeinheit durch die Stiftungsgründung einmalig Steuereinnahmen von CHF 187 000 und laufende Steuereinnahmen von ca. CHF 32,4 Mio. Der Gesellschaft fließen also durch die auf Verbrauch angelegte Förderstiftung CHF 69,5 Mio. zu, während ihr Steuereinnahmen von CHF 32,6 Mio. entgehen, was einer Differenz von 36,9 Mio. entspricht.

Fazit

Egal, für welches Stiftungsmodell sich Frau Dubois oder Herr Sigrist entscheiden: Die Errichtung einer steuerbefreiten Förderstiftung ist in jedem Fall ein gutes Geschäft für die Gesellschaft, steuerliche Anreize diesbezüglich sind also sehr gut eingesetzt. Durch gemeinnützige Förderstiftungen fließen der Allgemeinheit mehr Mittel zu, als dies durch eine Besteuerung der entsprechenden Mittel möglich wäre. Auch unter grösst-

möglicher Ausnutzung aller steuerlichen Vorteile fließen der Allgemeinheit durch die Errichtung einer gemeinnützigen Förderstiftung mehr Mittel zu, als ihr durch die Gründung verlorengelangen.

Dass Stiftungen, wie in der Öffentlichkeit oft vermutet wird, ein Steuersparmodell zulasten der Gesellschaft sind, ist somit widerlegt. Weder können Stifter über die Gründung einer Stiftung letztendlich Geld sparen noch geht ihr Engagement zulasten der Gesellschaft. ◀

¹ Ganz ausdrücklich heisst es dazu in der Motion von Werner Luginbühl aus dem Jahr 2009: «Stiftungen werden deshalb steuerlich bevorzugt behandelt, weil sie Mehrwert für die Gesellschaft, eben gemeinnützig agierend, generieren.»

² Titel der Studie: «Stiftungen – ein gutes Geschäft für die Gesellschaft. Eine empirische Untersuchung über Kosten und Nutzen gemeinnütziger Stiftungen aus Sicht der Gesellschaft». Web: www.swissfoundations.ch

³ Dabei müssen die Freigrenze von CHF 1 Mio. und Emissionsspesen berücksichtigt werden, auf die keine Emissionsabgabe erbracht werden muss.

Marcel Widrig

arbeitet für Freemont SA und war vormals Partner und Global Private Wealth Leader bei PwC. Er ist Dozent für Steuerrecht an der Universität Zürich und lebt in Zumikon.

Thomas Grossen

arbeitet bei PwC im Bereich International Tax Services / Private Clients. Er hält einen Masterabschluss in Unternehmensführung der Universität St. Gallen und lebt in Opfikon.

4 Grauzone Vorprüfung

**Rechtssicherheit geht anders:
Die Geschichte eines internationalen Konzerns,
seiner Stiftungsidee und eines behördlichen «Vetos».**

von Goran Studen

Rückblick: Im Sommer 2018 beabsichtigt ein international tätiger Konzern von Weltruf mit starker lokaler Verbundenheit die Errichtung einer Schweizer Stiftung, um die konzernweiten gemeinnützigen Aktivitäten unter einer Dachmarke zu bündeln. Die Gründungsdokumente werden entworfen und mit der Konzernleitung abgestimmt. Bei der Ausgestaltung der Organisation schwebt dem Stifterunternehmen ein monistisches System vor: Statt einer personellen Trennung des operativen vom Oberleitungsorgan soll der Geschäftsführer in Personalunion auch dem Stiftungsrat angehören. Dies entspricht beim Stifterunternehmen (sowie zahlreichen anderen Aktiengesellschaften hierzulande) gelebter Tradition, indem die Ämter des Verwaltungsratspräsidenten und des CEO in einer Person vereinigt sind.

Nun kann man eine solche Machtfülle bei Unternehmen aus Gründen der Corporate Governance durchaus kritisch sehen. Fakt ist aber, dass sie rechtlich nicht zu beanstanden ist und aus praktischer Sicht unbestreitbare Vorteile bietet: Neben der Vereinfachung von Kommunikations- und Entscheidungswegen wird sichergestellt, dass die Geschäftsführung mit dem strategischen Aufsichtsorgan auf Augenhöhe agiert. Um dennoch potentiellen behördlichen Bedenken gegen diese Doppelstellung den Wind aus den Segeln zu nehmen, wurde ein fein austariertes Kontroll-, Melde- und Ausstandsprozedere konzipiert, das von Anfang an verhindern sollte, dass der Geschäftsführer den Stiftungsrat – und damit die Stiftung – nach eigenem Gutdünken beherrschen kann.

Konfrontiert mit diesem nachvollziehbaren Klientenwunsch, entscheidet sich der Rechtsberater für eine offene und transparente Kommunikation mit der Stiftungsaufsichtsbehörde: Im Zuge eines Vorprüfungsverfahrens werden die Stiftungsdokumente zur «Vorprüfung» eingereicht. Es handelt sich hierbei nicht um ein förmliches Verwaltungsverfahren, sondern um ein freiwilliges Einholen der behördlichen Einschätzung – etwa darüber, ob die Aufsichtsbehörde auf der Grundlage der eingereichten Entwürfe die Aufsicht über die zu gründende Stiftung übernehmen will. Aufsichtsbehörden erlassen bei Vorprüfungen regelmässig keine formellen Verfü-

gungen, sondern erteilen telefonisch Auskünfte oder schreiben einschätzende E-Mails. So auch in diesem Falle, allerdings anders als erwartet: Unter Hinweis auf die Empfehlungen des rein auf Freiwilligkeit basierenden Swiss Foundation Code (der übrigens auch Ausnahmen von der strikten Ämtertrennung kennt) sprach sich die Behörde *gegen* eine Personalunion aus.

Was wie eine harmlose Einzelfallvorprüfung und -entscheidung aussieht, kann allerdings weitreichende Konsequenzen für den Stiftungsplatz haben und illustriert ein Dilemma, das grundsätzlicher Art und im Wettbewerb um die besten Standortfaktoren für philanthropisches Engagement alles andere als unerheblich ist. Schauen wir näher hin.

Beziehungsstatus: «Es ist kompliziert»

Die Schweizer Praxis behördlicher Vorprüfungen soll den Dialog zwischen den Beteiligten erleichtern und Raum lassen für einen unkomplizierten und direkten Austausch von Meinungen ausserhalb des engen Korsetts förmlicher Verfahren. Getreu der Schweizer Konsensmanie(r) erlaubt die Vorprüfung sowohl den Stiftern und ihren Beratern als auch den Behörden notwendige Korrekturen im Gründungsstadium – sowie bei Bedarf einen gesichtswahrenden Rückzug zu einem Zeitpunkt, da noch nicht zu viel Zeit, Geld und Engagement in eine Gründung geflossen sind. Problematisch wird es in diesem Prozess aber immer dann, wenn die Aufsichtsbehörde bei der Vorprüfung einen Standpunkt einnimmt, der bei näherem Hinsehen in eine Überschreitung des behördlichen Ermessens mündet. Etwa, wenn die Behörde dem Stifter eine alternative Gestaltung nahelegt, statt das eingereichte Modell lediglich auf seine rechtliche Zulässigkeit zu prüfen.

Der Fall von 2018 illustriert nun, dass die Behörde bei der Vorprüfung nicht nur ein grosses Ermessen hat, sondern bei ihren Vorprüfentscheidungen auch nicht allzu viel Gegenwehr befürchten muss. Sofern die Aufsichtsbehörde (wie hier) darauf verzichtet, ihre Empfehlungen oder Ansichten in eine formelle Verfügung zu giessen, bleibt die Beschreitung des Verwaltungsrechtswegs nämlich ausgeschlossen. Möchte der Stifter an seiner gewünschten Gestaltung festhalten, bliebe ihm

«Welcher Stifter möchte schon seine Stiftung von Anfang an mit einem belasteten Verhältnis zur Aufsichtsbehörde ins Leben rufen?»

Goran Studen

nichts anderes übrig, als die Stiftung wie ursprünglich beabsichtigt zu gründen – erst wenn die Aufsichtsbehörde dann gegen die gegründete Stiftung förmliche Aufsichtsmaßnahmen einleitet (und mithin erst sehr spät erkennen lässt, ob sie ihre Ansichten aus dem Vorprüfungsstadium als «weiche» Empfehlungen oder doch als «harte» Behördenposition sieht), liesse sich hiergegen gerichtlich vorgehen. Wie sich in der Praxis zeigt, ist es aber schier unmöglich, Stifter von einer solchen rabiatischen Methode zu überzeugen: Welcher Stifter möchte schon seine Stiftung von Anfang an mit einem belasteten Verhältnis zur Aufsichtsbehörde ins Leben rufen?

Die Konkurrenz schläft nicht

Auch im Ausgangsfall nahm die Klientin die behördliche Empfehlung, die damit einem faktischen Veto gleichkam, zur Kenntnis, ohne den konfrontativen Weg zu beschreiten. Vielmehr nutzte der Konzern sein internationales Netzwerk und hörte sich bei den Stiftungsaufsichtsbehörden im benachbarten Ausland um. Wenig erstaunlich fand sich rasch eine Behörde, die dem Konzern signalisierte, dass die gewünschte Ausgestaltung rechtlich zulässig sei und eine Stiftungsgründung deshalb positiv bewertet würde.

Nun mag man einwenden: Den Verlust einer (wenn auch grossen) Stiftung kann die Schweiz verkraften. Im Stiftungssektor ist jedoch die Besorgnis beinahe greifbar, dass das Aufsichtsklima rauher wird. Ein solcher Wandel vom bisher

in der Schweiz gepflegten partnerschaftlichen Kooperationsmodell zu einem Über- und Unterordnungsverhältnis der Beteiligten entspricht nicht der liberalen helvetischen Stiftungstradition. Nicht zuletzt die pragmatische, kundenorientierte und praxisnahe Stiftungsaufsicht hat nämlich die Schweiz in den letzten 100 Jahren zu einer Stiftungs-oase gemacht, die international ihresgleichen sucht.

Nun holt hier (und andernorts) das Ausland auf: Für den Erfolg des hiesigen Stiftungssektors reicht es nicht mehr, nur die besondere «Swissness» zu betonen. Damit die Schweiz im weltweiten «Wettbewerb der Stiftungsstandorte» nicht an Boden verliert, ist es höchste Zeit, sich wieder der Ursprungsidee hinter der Vorprüfung bewusst zu werden: Es geht dabei nicht um die Durchsetzung gewünschter eigener Behördenvorstellungen – so wünschenswert deren Umsetzung im Einzelfall auch sein mag –, sondern einzig darum zu prüfen, ob die eingereichten Unterlagen gegen zwingendes Recht verstossen. <

Goran Studen

ist Jurist und Associate von Pestalozzi Attorneys at Law in Zürich. Er hat in München und Grossbritannien studiert und in Zürich promoviert. Zu seinen Schwerpunkten zählen das Schweizer und internationale Stiftungswesen, die Vermögensgestaltung und Nachlassplanung, das Erb- und Eheerrecht sowie das Gesellschaftsrecht inklusive Unternehmenstransaktionen.

5 Redet miteinander!

Politik und Stiftungen: Un dialogue de sourds.

von Anja Wyden Guelpa

Schon eine flüchtige Recherche zum Thema Schweizer Stiftungsräte zeigt, dass Parlamentarier in Stiftungsgremien eher die Regel als die Ausnahme sind. Das erstaunt auch nicht, denn Politiker setzen sich ja «für das Gemeinwohl» ein, und «Nachweise» dafür, in Form philanthropischer Mandate, sind dem eigenen Image gerade in Wahlkampfzeiten nicht abträglich. Warum aber gestaltet sich der Dialog zwischen Stiftungswelt und Politik trotzdem so schwierig? Woher kommt das grosse Misstrauen zwischen Mäzenen und Stiftungen einerseits und Politikern und Beamten andererseits?

Während meiner neun Jahre als Staatskanzlerin des Kantons Genf habe ich erlebt, wie beide Seiten ticken. Die Stiftungswelt hegt das Vorurteil, der Staat sei verstaubt, ineffizient und seine Strukturen überholt. Politik und Bürokraten dagegen glauben, Philanthropie sei vornehmlich ein Hobby gelangweilter und gebotoxter «Gattinnen» unbestimmten Alters, die unstrukturiert und nach dem Lust-und-Laune-Prinzip Geld zum Fenster rausschmeissen. Was macht man als Politiker zwischen diesen Fronten?

Aufbauend auf der Genfer Tradition für Philanthropie, haben wir versucht, den Dialog zu pflegen, den Stiftungssektor und den Staat ein Stück weit zu «verkuppeln». Wir haben zu Round Tables eingeladen, jedes Mal mit einem bestimmten Förderthema, zu dem beide Seiten etwas beizutragen hofften: Kultur, Denkmalschutz, Behinderung, Krebs, Universität oder Soziales. Bei jedem Event wurden 60 bis 100 Gäste eingeladen, Philanthropen, die sich zu dem spezifischen Thema engagieren, Vertreter der Verwaltung oder von Vereinen, die in diesem Bereich tätig sind. Da die Events ohne Presse und nur auf Einladung stattfanden, konnte sich jede und jeder in geschütztem Rahmen frei äussern. Ziel war es, gemeinsam das Wissen über die Probleme und Bedürfnisse in dem Bereich zu erweitern, konkrete Fallbeispiele gemeinsam anzuschauen, Erfolg zu definieren und aus Fehlschlägen die richtigen Schlüsse zu ziehen. Das hat, nach einer gewissen Eingewöhnungsphase, in der beide Seiten viel Zeit dafür aufwandten, ihre Prozesse und Anliegen zu erklären, gegenseitiges Vertrauen geschaffen.

Danach stellte sich schnell heraus: Wer sich kennt und anerkennt, der arbeitet auch besser zusammen! Das neugeschaffene Vertrauen erlaubte es schliesslich, die Möglichkeiten der Partner für *gemeinsame Ziele komplementär* einzusetzen. Konkret hiess das: Stiftungen sind gut darin, Pilotprojekte zu realisieren, bei Problemen schnell zu reagieren, innovativ zu sein und Risiken einzugehen – sie sollten all diese Vorteile gegenüber und in Kooperation mit dem Staat ausspielen können. Letzterer hingegen ist imstande, die sich bewährenden Rezepte (auch andernorts) zu übernehmen und dann auch auszurollen, wo die Vorteile der Stiftungswelt nur zeitweise oder gar nicht zum Tragen kommen. Ein Beispiel: Als im April 2016 immer mehr unbegleitete Minderjährige in der Schweiz Asyl suchten und das Erziehungsdepartement drei Monate vor Schulschluss keine zusätzlichen Klassen mehr gründen konnte, haben neun Stiftungen innerhalb von 15 Tagen eine gemeinsame Lösung gefunden, die ohne eine vorige Vernetzung nicht möglich gewesen wäre. Mit 430 000 Franken wurde eine sofortige Betreuung dieser oft traumatisierten Jugendlichen auf privatem Wege sichergestellt, bis sie Ende August die zusätzlich vom Staat eingerichteten Eingliederungsklassen besuchen konnten.

Wichtig: Mit der erfolgreichen Durchführung eines Förderprojekts ist die Sache nicht vorbei! Weil die Schweizerinnen und Schweizer auch im Philanthropiebereich Diskretion und Bescheidenheit pflegen, nicht selten auch Mühe haben, einander zu gratulieren, halten wir die (neuen) Partner an, gelungene Win-win-Projekte zwischen Stiftungen und der öffentlichen Hand gemeinsam zu feiern. Und zwar nicht nur, um den Stiftungen und privaten Mäzenen zu danken, sondern auch um öffentlichkeitswirksam auf das mögliche Gelingen koordinierter Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel hinzuweisen und Nachahmer zu ermuntern, sich ebenso für das Gemeinwohl einzusetzen. ◀

Anja Wyden Guelpa

ist Politikwissenschaftlerin und Unternehmerin (CivicLab). Von 2009 bis 2018 war sie Staatskanzlerin von Genf.

6 «Entweder wir adressieren die Probleme selbst – oder andere übernehmen das für uns»

Die gesellschaftliche Skepsis gegenüber Stifterinnen und Stiftern ist eine Skepsis gegenüber grossen Vermögen – und diese wiederum eine Begleiterscheinung der liberalen Erfolgsgeschichte. Damit aus Skepsis aber in Kombination mit Unwissen kein Generalverdacht wird, müssen Stiftungswelt und Politik nun aktiv werden.

Michael Wiederstein trifft Beat Walti

Herr Walti, es ist noch keine zwei Monate her, da stand die Kathedrale Notre-Dame de Paris in Flammen. Es gelang, das Feuer zu löschen, der Wiederaufbau des zerstörten Dachstocks soll bald beginnen. Mitverantwortlich dafür sind grosszügige private Spender: Schon am Tag nach dem Brand waren 900 Millionen Euro für den Wiederaufbau zugesagt. Aber die Welt, die bis eben um das Bauwerk gebangt hatte, freute sich nicht nur – im Gegenteil: Man warf den Spendern postwendend vor, die Brandkatastrophe als PR-Stunt zu missbrauchen. Was sagt uns das im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Gesellschaft und Philanthropie?

Das ist wohl Ausdruck einer ganz grundsätzlichen, gesellschaftlichen Entwicklung, nämlich einer verbreiteten Skepsis gegenüber Besitz und Vermögen. Neue Kommunikationsmittel machen grossen Privatbesitz sichtbarer, und immer öfter geht es auch um die Fragen nach seinem Zustandekommen. Das betrifft sicher besonders die sogenannten Industriellenfamilien wie in diesem Fall in Frankreich, es betrifft aber auch alle anderen. Es ist vielleicht auch eine Begleiterscheinung einer durchaus positiven gesellschaftlichen Öffnung.

Inwiefern?

Noch vor einigen Jahrzehnten, mehr noch vor einigen Jahrhunderten, wurden enorme Vermögen als quasi «gottgegeben» hingenommen – wie die Stände, in denen sie ausschliesslich existierten: Sehr wenige kontrollierten praktisch alles, egal ob unter Macht- oder Vermögensgesichtspunkten. Das haben wir zum Glück hinter uns: Prinzipiell gilt heute das Leistungsprinzip mit dem Leitmotiv der Chancengerechtigkeit, und die Kombination aus beidem öffnet zunächst einmal den allermeisten Menschen grundsätzlich die Tore zu materiellem Wohlstand. Nur schon diese Möglichkeit schafft grosse Perspektiven und Erwartungen, die sich allerdings mitunter auch nicht erfüllen – und ganz selbstverständlich stellen sich dann Fragen der Verteilungsgerechtigkeit und der Solidarität in der Gesellschaft. Das ist die logische Konsequenz des breit akzeptierten Leistungsprinzips, eine Begleiterscheinung der Erfolgsgeschichte des politischen Liberalismus sozusagen.

Sie meinen: Die Skepsis gegenüber grossen Vermögen hat nichts mit Neid oder Missgunst zu tun?

Zumindest weniger, als viele meinen. Eher hat sie mit fehlendem Verständnis zu tun, worauf z.B. die Werthaltigkeit von Unternehmen in globalen Wertschöpfungsketten beruht. Und da ist es legitim zu fragen: Spielen Unternehmen im Wettbewerb nach den Regeln, die für alle gelten?

Ihre Antwort darauf?

Ja! Ein Beispiel dafür ist die Rechnungslegung und auch die Kontrolle derselben durch die Revisionsstellen. Oder denken Sie an die Submissionsregeln bei Geschäften im öffentlichen Sektor, an das Korruptions- oder Insiderstrafrecht oder an die Kapitalmarktregeln im allgemeinen, die sicherstellen, dass mit gleichlangen Spiessen gekämpft wird. Bei all diesen Regularien – und solange nichts Gegenteiliges erwiesen ist – darf man davon ausgehen, dass das erwirtschaftete Kapital, das investiert oder gespendet wird, regelkonform aufgebaut wurde. Das sollte Vertrauen schaffen.

Aber offenbar nicht genug, wie das Beispiel aus Frankreich zeigt.

Wie weit soll es mit der vielzitierten «Transparenz» gehen?

Oft reicht schon ein wenig mehr Transparenz und es wird klar, wie Wirtschaft im Wettbewerb funktioniert: von vielen zehntausend Unternehmerinnen und Unternehmern schaffen es vielleicht eine Handvoll, ein so grosses Vermögen wie die Familien Pinault oder Arnault in Frankreich zu erarbeiten, alle anderen schaffen es nicht – das ist Wettbewerb, das Wechselspiel von Chancen und Risiken. Die Philanthropie profitiert dann regelmässig von denjenigen, die Erfolg hatten: Private Vermögen, die schon einmal, oft sogar mehrfach, regelkonform versteuert wurden, kommen erneut der Gesellschaft zugute. Stiftungen täten vor allem gut daran, diesen Nutzen breiter zu kommunizieren.

Wie könnten sie das konkret tun?

Es gibt meines Erachtens ein gesellschaftliches Bedürfnis, das Wirken und den Nutzen von Stiftungen zu verstehen, nicht im

Detail, aber im Grundsatz. Vielleicht könnten sie sich ein Vorbild nehmen an den erfolgreichsten Sportlern: Über das Zustandekommen von Roger Federers Vermögen z.B. redet kaum jemand, und auch bei den Fussballern hat man sich – nach einem Aufschrei in den 1990er Jahren – an grosse Transfersummen und Gehälter gewöhnt. Der Grund dürfte darin liegen, dass sich Federer- und Fussballfans überzeugen können, dass ihre Idole bei dem, was sie machen, zu den Besten gehören. Sie haben die Gelegenheit, sich von den Leistungen der Sportler zu überzeugen, sie sind ja am Fernsehen oder im Stadion live dabei. Wer hier liefert, könnte man sagen, darf auch etwas dafür bekommen. Hinzu kommt eine weitere Entwicklung: Die Ausdehnung des Staates in früher private und philanthropische Bereiche schafft eine Art latente Konkurrenzsituation. Viele Mitbürger haben heute den Eindruck, dass es *richtig* ist, dass mehr Dinge über öffentliche – also: vermeintlich transparentere, weil von allen getragene – Strukturen abgewickelt und sichergestellt werden als durch private, bei denen kein durchsetzbarer Leistungsanspruch besteht.

Man glaubt: Bürokratische Stellen mögen ineffizienter sein, aber sie sind «objektiver», da sie von Konjunkturen usw. unabhängig agieren können?

Genau. Meine Haltung, mein Ideal ist das deshalb nicht, ich nehme aber wahr, dass viele Bürgerinnen und Bürger so denken. Und natürlich: Innerhalb ausgedehnter staatlicher Strukturen bestehen Anreize, die dem privaten Engagement auch im Wege stehen können. Die Verantwortlichen haben naturgemäss wenig Interesse daran, an privater Konkurrenz gemessen oder gar «überflüssig» zu werden – egal wie gut der Output für die Gesellschaft ist.

Das Understatement beim Geben in Europa und gerade in der Schweiz unterscheidet sich stark von der Herangehensweise im angelsächsischen Raum. In den USA etwa gilt, leicht überspitzt: Erfolgreiche Industrielle, die mit 40 noch keinen Konzertsaal gesponsert und nach sich benannt haben, sind suspekt!

Sie sagen es: In den USA ist das philanthropische Schaffen für die Menschen viel präsenter, bei jedem Konzertbesuch, bei Buchpublikationen, bei Museumsnachmittagen. Aber was unter Transparenzgesichtspunkten gut ist, muss nicht immer gut ankommen: Wer Philanthropie vornehmlich zur Eigen-PR nutzt, handelt sich mitunter auch berechtigte Kritik ein. Allzu viel Selbstdarstellung ist dann eben vielleicht kein privates Geben mehr, sondern fast schon wieder ein öffentliches «Nehmen». Für eine gewisse Diskretion gibt es also gute Gründe, das muss allerdings nicht Unsichtbarkeit bedeuten. Sichtbarkeit ist oft auch eine wesentliche Voraussetzung für Vertrauen.

Sie haben aktuell sechs Stiftungsratsmandate, sind u.a. Präsident einer der grössten und wichtigsten Unternehmens- und Förderstif-

tungen der Schweiz, der Ernst Göhner Stiftung. Was interessiert Sie an solchen Tätigkeiten?

Das Engagement in unserem unglaublich heterogenen Stiftungssektor hat seinen ganz eigenen Reiz: Man kann mit spannenden, engagierten Menschen enorm viel bewegen. Anders als in Wirtschaft und Politik geht es hier eben nicht vornehmlich um bereits bestehende Kunden- oder Wählerwünsche, sondern um das «Möglichmachen von Wünschen», die noch nicht im Denkgewebe jedes Alltags angekommen sind. Hier kann man gemeinsam mit Vordenkerinnen und Vordenkern vorausschauen, Experimente ermöglichen, ausprobieren, neue Anreize setzen.

Gibt es den «Stiftungssektor» aus Sicht der Politik überhaupt? Oder nimmt sie ihn eher als Stimmen von Einzelinteressen und unterschiedlichen Themen wahr?

Ich würde nicht von einem «Sektor» reden. Stiftungs-basierte Philanthropie hat so viele Ausprägungen, dass sie sich im Finden von gemeinsamen Positionen, im Vermarkten und Erklären des Sektors verständlicherweise schwertut – auch gegenüber der Politik. Leider kommuniziert sie auch deshalb die enorm wichtige und auch gute Rolle, die die Philanthropie in der Schweiz spielt, zu wenig. In die Öffentlichkeit drängt hingegen vielmehr der staatliche Umverteilungsmechanismus – er ist dem privaten Engagement unter Effizienzgesichtspunkten aber häufig unterlegen und auch viel stärker reglementiert. Hier können Sie v.a. weniger Projekte fördern, die vielleicht etwas Neues, Grosses anstossen – und deshalb eben auch ein entsprechend grösseres Risiko bergen.

Wie vernetzt sind denn die Stiftungen, in denen Sie tätig sind?

Der Stiftungssektor ist nach meiner Beobachtung eher strukturkonservativ. Das Pooling von Fördermitteln z.B., die neuen Plattformen zur Vernetzung, die grössere Schlagkraft, die hier nun mit neuen technischen Möglichkeiten zu erreichen wäre – das alles ist in vielen Stiftungen bis heute kein Thema. Es ist auch legitim, dass Stifterinnen und Stifter in erster Linie ihre eigenen Vorstellungen verwirklicht sehen wollen. Vielleicht wird eine gewisse Wende von der nächsten Generation der jüngeren Stifterinnen und Stifter eingeleitet: Für sie ist es bereits jetzt völlig normal, keine Papierdossiers mehr einzufordern und aktiv auf neuen Förderportalen nach interessanten Projekten zu suchen, oder auch nicht zwingend, den «ewigwährenden statischen Stiftungszweck» ins Leben zu rufen. Auf Seiten der möglichen Destinatäre ist das Wissen um die neuen Möglichkeiten und ihre Nutzung auch schon viel ausgeprägter.

Müsste nicht gerade die FDP, die auf schlanke staatliche Strukturen «abonniert» ist, versuchen, eine Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements politisch produktiv zu machen?

Durchaus. Aber gerade die FDP steckt hier in einem liberalen Dilemma: Das Instrumentarium der institutionellen Politik ist

«Insbesondere im angelsächsischen Raum gibt es wenig Verständnis für Stiftungen schweizerischen Zuschnitts. Und daraus resultiert rasch der generelle Verdacht, dass diese Struktur missbraucht wird, um verbotene wirtschaftliche Tätigkeiten abzuwickeln.»

Beat Walti

die Regulierung, d.h. der Erlass neuer Vorschriften. Und jeder, der einen zurückhaltenden Regulierungsansatz vertritt, kann sich mit «mehr Lobbyarbeit» nicht direkt anfreunden – denn das Schweizer Stiftungswesen ist bereits sehr liberal, und mehr Regulierung könnte es rasch auch unfreier und wirkungsloser machen. Klar ist aber auch: Ändern sich die Rahmenbedingungen, muss man damit bewusst umgehen und allenfalls nachjustieren – wie z.B. in Fragen der Finanzmarktregulierung. Bei vielen Fragen haben wir es zudem nicht in erster Linie mit Schweizer, sondern mit internationalen Problemen zu tun: Es gibt einen Kulturunterschied und jenseits der Schweiz oft auch ein fehlendes Verständnis für das, was eine Schweizer Stiftung ist und was nicht. Insbesondere im angelsächsischen Raum gibt es wenig Verständnis für Stiftungen schweizerischen Zuschnitts. Dort gibt es Trusts oder Foundations, aber das «definitiv verselbständigte Sondervermögen» mit eigener Rechtspersönlichkeit, eigener Aufsicht und eigenem Zweck ist halt nicht dasselbe. Und daraus resultiert rasch der generelle Verdacht, dass diese Struktur missbraucht wird, um verbotene wirtschaftliche Tätigkeiten wie Geldwäscherei und Steuerhinterziehung abzuwickeln.

Für Liberale gibt es trotzdem einiges zu tun: Haftungs- und Transparenzvorgaben justieren – etwa die Unzulässigkeit von Stiftungsrats honoraren oder Impact Investing bei steuerbefreiten Stiftungen...

Aktuell ist «Impact Investing» für steuerbefreite Stiftungen nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich, aber gegebenenfalls ändert sich das auch wieder. Gerade in solchen Fragen braucht es einen aktiven Dialog der interessierten Kreise mit den «Regulatoren», in diesem Falle der Aufsicht und den Steuerbehörden.

Dasselbe gilt für die Honorierung von Stiftungsratsmandaten: Auch Stiftungsratsmitglieder von steuerbefreiten Stiftungen stehen voll in der Verantwortung, und es wird – verständlicherweise – auch von ihnen zunehmend ein Handeln nach professionellen Massstäben verlangt. Eine angemessene Abgeltung solcher Leistungen scheint mir da doch vertretbar.

Und wie steht es um die Ausdehnung des automatischen Informationsaustauschs auf Stiftungen? Kaum auszudenken, was hier – angesichts des Wissensstandes um Schweizer Stiftungen im Ausland – an Anfragen bei den Behörden anstünde, wenn der Stiftungssektor ihm unterstellt würde.

Hier findet eine Art internationaler «Kulturkampf» statt, der im Falle des AIA natürlich für enorm viel Bürokratie sorgen kann. Natürlich gilt aber das, was wir eben im Hinblick auf Stiftungen und ihr Bild in der Öffentlichkeit besprochen haben, auch für das Zusammenspiel zwischen internationaler und nationaler Regulierung. Da ist die Schweiz gut beraten, Allianzen mit jenen – v.a. europäischen – Staaten einzugehen, die dieselbe oder eine ähnliche Ausgangslage haben. Im Rahmen der OECD muss man dann sicherstellen, dass wenn immer möglich nicht alles über einen Kamm geschoren wird. Die Chancen stehen dafür nicht schlecht, man muss aber schon auch rechtzeitig aktiv werden. Entweder wir adressieren die Probleme selbst – oder andere übernehmen es für uns. <

Beat Walti

ist Rechtsanwalt und Partner bei der Anwaltskanzlei Wenger & Vieli in Zürich sowie FDP-Nationalrat. Er ist u.a. Stiftungsrat der Wilhelm Schulthess Stiftung, des Züriwerks und Stiftungsratspräsident der Ernst Göhner Stiftung.

7 Auslichten schafft neue Aussichten

Warum hortikulturelle Massnahmen immer wieder nötig sind, um Stiftungen zum Blühen zu bringen.

von Beat von Wartburg

In der Stiftungslandschaft gibt es ganz verschiedene Stiftungsgärten. Es gibt in die Jahre gekommene Barockgärten, verwunschene, aber charmant blühende Familiengärten, es gibt kaum auffindbare, eingefriedete, den neugierigen Blicken entzogene Gärten, Gärten mit trendigem Trubel, innovationsgetriebene Hipstergärten mit kurzlebigen Bepflanzungen und verschlafene Kleinstgärten in Anwaltspraxen, die eigentlich nur aus einer sterilen Zimmerpflanze bestehen. Die Vielzahl der Gärten ist ein Abbild der Welt der Stiftungen, in der die Anzahl, aber auch die Vielfalt stetig zunimmt. Gemäss neuestem Stiftungsreport entstanden in der Schweiz seit 1990 rund 8110 Stiftungen, Ende 2018 waren es 13 169.

Eines ist jungen wie alten Stiftungen gemeinsam: Sie benötigen viel Pflege mit viel Sachverstand. Denn es liegt in der Natur der Sache, dass es bei älteren, traditionsreichen Stiftungen zu Verwachsungen kommt, die Sicht durch Wucherungen und Schlingpflanzen eingeschränkt wird. Aber auch bei jungen und schon bei jüngsten Stiftungen schießt vieles ins Kraut.

Am Beispiel der 133 Jahre alten Christoph Merian Stiftung zeigt sich, welche Förderfallen es gibt, wie Wachstum die Wirkung begrenzen kann, wie Rückbesinnung den Sinn für Neues schärft und ein Rückschnitt Fortschritt ermöglicht respektive den Garten zum Blühen bringt.

Die Christoph Merian Stiftung (CMS) ist als öffentlich-rechtliche, der Stadt Basel und der Politik verpflichtete Stiftung ein Sonderfall, weil sie sich gegen die Tagespolitik und die staatlichen Begehrlichkeiten behaupten muss, weil sie ihr Vermögen, das vor allem aus Liegenschaften besteht, selber bewirtschaftet, weil sie eine Förderstiftung ist, eine operative und darüber hinaus eine Dachstiftung. Das alles macht sie komplex, in ihrer Funktionsweise ist sie aber trotzdem eine ganz gewöhnliche Stiftung.

Förderfallen führen zu Verwachsungen

Im Laufe ihrer Geschichte hat die CMS verschiedene Formen der Förderung praktiziert. In den 1970er und '80er Jahren hat sie immer wieder versucht, eine Art *Perpetuum mobile* zu schaffen: Die Stiftung kaufte und sanierte ein Gebäude und stellte dieses

einer kulturellen oder sozialen Institution in Gebrauchsleihe oder mit einem grossen Mietzinsrabatt zur Verfügung. Damit konnte das Betriebsbudget der jeweiligen Organisation um die Infrastrukturkosten entlastet werden, und die CMS musste keine jährlichen Betriebskosten aus Fördermitteln einschiessen. So weit, so gut. Doch das Fördermodell hatte gleich mehrere Haken, denn die unterstützten Institutionen wiesen in der Regel trotzdem ein strukturelles Defizit auf, weshalb die CMS sie bald zusätzlich mit Betriebskostenzuschüssen alimentieren musste. Auch der Gebäudeunterhalt war nicht ausfinanziert. Da dabei keine oder nur geringe Mieteinnahmen erzielt wurden, musste die Stiftung bei anstehenden Renovationen stets wieder in die Förderkasse greifen. Die *Perpetuum-mobile*-Idee war zwar reiz- und fantasievoll, aber selbsttrügerisch.

Weniger ins Auge stachen kleinere Mietzinsrabatte oder langfristige Baurechtszinsvergünstigungen, welche, einmal vertraglich zugesichert, in der Rechnung nicht als Einnahmenverluste oder als Förderleistung ausgewiesen wurden. Sie gerieten so in Vergessenheit, obwohl sie den Ertrag der Vermögensbewirtschaftung schmälerten.

In den 1990er Jahren erkannte die Stiftung zahlreiche Lücken im sozialen Netz resp. im kulturellen Angebot. Sie füllte diese Lücken mit der Gründung neuer Institutionen wie einem Literaturhaus, einem Kinderbüro, einer Schuldenberatungsstelle. Und: Sie finanzierte diese von Beginn an mit grösseren Betriebskostenbeiträgen. Sie tat dies nicht zuletzt, um dem immer wieder von der Politik erhobenen Vorwurf, Stiftungen würden bloss Projekte anschieben, entgegenzutreten. Mit ihren subventionsähnlichen Betriebskostenbeiträgen verhielt sich die Stiftung also zunehmend staatsähnlich. Je länger die Unterstützung dauerte, desto grösser wurde die gegenseitige Abhängigkeit. Die Stiftung wurde gleichsam systemrelevant und systemerhaltend. Ein Ausstieg schien aus moralischen wie politischen Gründen praktisch unmöglich. Das hatte Folgen: Im Sozialbereich beanspruchten die Dauerverpflichtungen im Jahr 2014 schliesslich 80 Prozent der zur Verfügung stehenden Mittel.

Gleichzeitig blieb die Versuchung, den grossen Liegenschaftenbesitz und -erwerb immer wieder auch im Sinne der



Förderung einzusetzen, also «Impact Investing» zu betreiben. Die Stiftung kaufte etwa ein ehemaliges Kirchgemeindehaus und baute es zu einem Kultur- und Quartierbegegnungszentrum um. Ein schönes und wichtiges Projekt, das allerdings einen schwerwiegenden Makel aufwies: Die CMS unterstützte nicht nur den Gesamtbetrieb des Zentrums, sondern auch einzelne Sozialinstitutionen, die sich dort ansiedelten, mit Mietzinsrabatten und Betriebskostenbeiträgen. So wurden diese Vereine gleich dreifach gefördert: mit Rabatten, mit Betriebskostenzuschüssen und indirekt über das subventionierte Zentrum.

Neben den genannten Fördermethoden ging die Stiftung auch vermehrt dazu über, Projekte mit eigenem Personal zu betreiben. Sie gründete einen eigenen Verlag, übernahm ein Museum, einen botanischen Garten, startete ein Projekt in der Naturbildung und noch ein zweites, leistete sich eigene Landwirtschaftsbetriebe sowie sechs defizitäre Alterssiedlungen. 2014 verfügte die CMS über neun eigene operative Engagements, wobei deren Finanzierung grösstenteils zulasten der laufenden Stiftungsrechnung erfolgte, womit sowohl die Ertragskraft wie die Förderleistung verunklärt wurden. Zum gesamten Wachstum gesellte sich das systemimmanente Wachstum: Je erfolgreicher ein Projekt oder eine Institution ist, desto grösser wird der Mittel- und Personalbedarf. Und wer möchte nicht dem Prinzip der Perfektibilität folgen? Wer nicht Erfolg honorieren?

Die Folge: steigende Personalkosten und immer schwieriger zu steuernde Gärten im grossen CMS-Garten.

Schneiden und pflanzen

Der Stifter Christoph Merian hatte in seinem Testament den bemerkenswerten Satz formuliert, wonach er bewusst keinen engen Stiftungszweck formuliert habe, «um eine bessere und zeitgemässere Verwendung der Mittel nicht zu vereiteln». Genau dies tat aber seine Stiftung, als sie den Einsatz ihrer Fördermittel durch eigene Engagements und Dauerverpflichtungen unflexibel machte. 2014 startete die Stiftung aus dieser Rückbesinnung auf den Stifterwillen eine Standortbestimmung und stellte sich folgende Fragen:

- Unternehmensstruktur und -kultur: Sind wir richtig aufgestellt?
- Politik: Sind wir unabhängig genug?
- Wirtschaftlichkeit: Sind wir genug marktorientiert? Stimmt unsere Rendite, die Grundlage unserer Förderung?
- Intransparenz: Wie lösen wir uns von historischen Verwachsungen?
- Gebundene Fördermittel: Wie kommen wir zu mehr Flexibilität?

Die CMS verfasste daraufhin ein Leitbild, das auf zwei Säulen beruhte: den Kernbegriffen des Swiss Foundation Code (Governance, Impact und Transparenz) sowie auf den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Verantwortung gegenüber der

Gesellschaft, dem Stiftungsvermögen und der Lebenswelt). Und sie startete einen rollenden Strategieprozess mit klaren Zielvorgaben.

Im Bereich der Governance klärte die Stiftung ihr Verhältnis zur politischen Aufsicht und zum Kanton und führte eine interne Reorganisation durch, indem sie Vermögensbewirtschaftung, Förderung und Dienste neu strukturierte. Weiter vollzog die CMS eine strikte Trennung der Blutkreisläufe, d.h. eine klare Trennung von Vermögensbewirtschaftung und Förderung. Zusätzlich wurden die Renditeliegenschaften und die zweckbestimmten getrennt, wobei für letztere eine Kostenmiete eingeführt wurde, die von nun an aus Fördermitteln zu bezahlen war. Dadurch wurden die Rabatte beseitigt, die Liegenschaftskosten sind langfristig gedeckt und die Renditeliegenschaften können kommerziell bewirtschaftet werden. Gleichzeitig wurden auch erstmals die realen Kosten von Förderengagements eruiert und kommuniziert. Um die Transparenz noch weiter zu erhöhen, führte die CMS 2018 eine neue Rechnungslegung nach Swiss Gaap Fer 21 ein. Dies bedingte eine Neubewertung sämtlicher Liegenschaften und die Abschaffung der stillen Reserven. Durch die Neubewertung wurde das Stiftungsvermögen neu mit CHF 1,5 Mrd. statt wie bisher mit CHF 330 Mio. ausgewiesen. Auch im Bereich der Förderung tat sich einiges: Die Stiftung versteht sich heute als soziale Investorin, die bedarfs- und wirkungsorientiert fördern will. Neben der Formulierung eines vierjährigen Förderprogramms führte sie im Sozialbereich eine umfassende Bedarfsanalyse durch, um dort aktiv werden zu können, wo es die Stiftung mit einer gewissen Dringlichkeit braucht. Sie beendete sozialverträglich zahlreiche Partnerschaften und beschränkte die Beiträge an ihre Förderpartner auf 50 Prozent der Fördermittel. Die Stiftung reduzierte ihre operativen Engagements ausserdem von neun auf drei, verkleinerte damit auch ihren Personalbestand markant und fokussierte ihr Tätigkeitsfeld, indem sie Projekte beendete, ihre beiden Landwirtschaftsbetriebe verpachtete, den Betrieb von zwei Alterssiedlungen einstellte und vier einem externen Partner übertrug.

Organisatorische, strukturelle und inhaltliche Reorganisationen, das Auslichten ist kein schmerzfreier Prozess, aber immer wieder ein notwendiger. Denn Stiftungen sind wertkonservativer, als ihnen lieb ist, und deshalb sind sie der Gefahr der Überwucherung und Vergandung besonders ausgesetzt. Dagegen hilft nur Wachsamkeit und Selbstreflexion, Transparenz und scheuklappenfreies, impactorientiertes Handeln. ◀

Beat von Wartburg

ist Direktor der Christoph Merian Stiftung in Basel.

8 Die nächste Generation

Die grossen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwälzungen unserer Tage beeinflussen auch die Philanthropie. Das bedeutet: neue Herausforderungen beim Geben. Aber auch: bessere Werkzeuge dazu! Wie also könnte Stiftungsarbeit im 21. Jahrhundert aussehen? Perspektiven eines Insiders, der nicht nur die Stiftungswelt gut kennt.

von Frederic Hoffmann

Philanthropie ist eine komplexe Angelegenheit. Sie wird von Leidenschaft, Verlangen und Ehrgeiz befeuert, enthält aber durchaus auch Aspekte von Pflicht und Schuld. Deshalb gibt es auch nicht nur *eine* Philanthropie, sondern eine Vielzahl verschiedener Ausprägungen, in der sich die Verschiedenheit der Zwecke bzw. der Spender ausdrückt. Philanthropie hat tiefe Wurzeln: Frühe Formen der Organisation des philanthropischen Engagements sind die Liturgien der griechischen Antike sowie verschiedene Formen religiöser Almosen. Kleinspenden und Grossschenkungen wohnte dabei seit jeher dasselbe Prinzip inne: Ein Übel oder einen Mangel gedachte man durch das Geben von Geld zu beheben. Das führte zu absolut erstaunlichen Ergebnissen, etwa dem Bau von Bibliotheken, der Schaffung künstlerischer Meisterwerke, bahnbrechender medizinischer Entdeckungen oder der Rettung vom Aussterben bedrohter Tier- und Pflanzenarten. Sogar Notfallrettung oder Katastrophenhilfe konnte und kann so betrachtet werden: plötzliche Notstände, teilweise gemildert durch Menschen, die nicht direkt betroffen sind. Kurz gesagt: Philanthropie war, wenn jene, die viel hatten, denen etwas gaben, die weniger hatten.

Damit könnte man es an sich bewenden lassen – aber reicht das, wenn es um die Philanthropie von morgen geht? Als Investor und Alumnus der London School of Economics, aber auch als Vorstandsmitglied zweier wohltätiger Stiftungen bin ich ein grosser Freund der regelmässigen Inventur. Das heisst: Nicht stehen bleiben, sondern zwischendurch immer wieder pausieren, einen Schritt zurücktreten und das eigene Handeln untersuchen – um dann in die richtige Richtung und im richtigen Tempo weiterzugehen. Besonders wichtig scheint mir das in komplexen, facettenreichen und vielschichtigen Zusam-

menhängen wie in der Philanthropie: Indem wir das «Warum?» unseres Engagements untersuchen, hinterfragen wir unsere Werte und gleichen sie mit dem Status quo ab. Und wenn wir das regelmässig tun, kalibrieren wir gleichsam das «Wie?» – um relevant und effizient zu bleiben. Dabei hilft uns ein Blick durch die Brille der Ökonomie.

Korrektur von Marktversagen

In ökonomischer Hinsicht ist Philanthropie heute oft nichts anderes als der Ausgleich von Marktversagen: Sie ist ein privater, individueller Beitrag zur Stillung eines wahrgenommenen öffentlichen «Bedarfs». Während die Absichten dabei jeweils edel sein mögen (es soll hier angenommen werden, dass sie es meistens sind), ist es wichtig, über die Legitimität, die Stiftern zugestanden wird, sowie ihre Macht über die Allokation wohltätiger Mittel zu diskutieren. Kern dieser Debatte ist das Konzept der Perpetuität und das missliche Verhältnis, das dieses zwischen einem Stifter und bestehenden Machtstrukturen wie dem Staat schafft. Wenn ein privater Stifter z.B. in einem Bereich agiert, der in die Verantwortlichkeit des Staates fällt, wer ist dann für eine faire und nachhaltige Unterstützung des Programms verantwortlich? In solchen Situationen ist eine nachhaltige Finanzierung entscheidend, die Finanzierungsfrage ist nämlich meist der grösste begrenzende Faktor bei philanthropischen Projekten: Wenn eine Gesellschaft von einem nicht nachhaltig finanzierten Projekt abhängt, wird der Stifter, allgemein gesprochen, zum begrenzenden Faktor gesellschaftlichen Fortschritts – was Grund zur Sorge bereitet. Zudem können zwar Stifter höchst wirksam Kapital für Themen einsetzen,

«Allzu oft drängen die Geber ihren Destinatären einfach ihre Vision auf, ohne zu bedenken, dass sie selbst nicht an der Front stehen.»

Frederic Hoffmann

die ihnen am Herzen liegen, doch entstehen so auch oft In-sellösungen, wo eigentlich systemische Lösungen gefragt wären. Der Philanthropiesektor der nächsten Generation muss sich mit diesen Zielkonflikten stärker auseinandersetzen, denn als systematisches Korrektiv für Marktversagen weist er zwei entscheidende Schwachstellen auf:

Philanthropie ist, erstens, von den Launen der Stifter getrieben und reduziert, zweitens, nur selten die Abhängigkeit von weiteren Zuwendungen. Das kann daher rühren, dass Philanthropie vor allem *reagiert*, insofern Geber äusseren Anreizen folgen, wenn sie über die Allokation ihrer Mittel entscheiden – mit dem Ergebnis, dass traditionelle Spendenpraktiken das Aufkommen von Ungleichverteilungen kaum verhindert haben. Das ist bemerkenswert, schliesslich sollte doch Philanthropie, wo sie denn wirklich Ungleichverteilungen mildern wollte, dies in Unabhängigkeit von Gebern tun. Das Ziel des Gebens ist ja nicht die Teilhabe an einer guten Sache, sondern der Anspruch, Probleme zu lösen. Das oberste Gebot aller Philanthropen sollte folglich sein, das eigene Engagement in Zukunft unnötig zu machen.

«Mach dich überflüssig!»

Ich glaube, dass hier *die* Chance für die Philanthropie der nächsten Generation liegt: Die Geber des 21. Jahrhunderts sollten sich deshalb die vier folgenden – aus verschiedenen Berei-

chen entlehnten – Grundsätze zu eigen machen, um sowohl die Launenhaftigkeit des Stiftens wie auch die geringe Nachhaltigkeit vieler Stiftungsinitiativen zu einem Fall für die Geschichtsbücher zu machen.

Ergebnisorientierung: Ergebnisorientierung heisst, sich vor allem auf das erwünschte Resultat zu fokussieren. Dadurch entsteht Flexibilität bezüglich der Mittel, die zu diesem Zweck eingesetzt werden, wodurch wiederum effektivere, wenn auch vielleicht *ungewöhnliche* Ansätze möglich werden. Auch wird auf diesem Wege systemisches Denken gefördert, das mit Hebelpunkten in einem multidisziplinären Ansatz arbeitet und ein mächtiges Werkzeug auf dem Weg zu resilienten und nachhaltigen Gesellschaften darstellt.

Kollaboration: Philanthropie muss kollaborativer werden, und zwar in dreierlei Hinsicht. Zunächst kommt es, erstens, auf eine bessere Zusammenarbeit zwischen Empfängern und Gebern an. Es ist entscheidend, dass die Begünstigten eines Projektes über dessen Gestaltung und Ziele mitbestimmen. Allzu oft drängen die Geber ihren Destinatären einfach ihre Vision auf, ohne zu bedenken, dass sie selbst nicht an der Front stehen. Die Geber sind dafür verantwortlich, dass die Interessen der Empfänger priorisiert werden. Das ist nicht bloss eine Frage der Moral, sondern kann durchaus entscheidend zum Erfolg beitragen. Interessengruppen einzubeziehen erhöht die Teilnahme und befördert faire Ergebnisse.

Die zweite Art der Zusammenarbeit ist die der Geber untereinander. So plausibel es erscheint, die künstlichen Grenzen zwischen Stiftungen zu überwinden, so schwierig ist es in der Praxis. Wo aber Einigkeit über die Ziele besteht und diese dann zusammen angestrebt werden, sinken die Erfolgskosten für alle Beteiligten, was wiederum den Nutzniessern zugutekommt.

Drittens kann eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Empfängern zu einer wirtschaftlichen Entwicklung vor Ort führen und/oder die Attraktivität eines Projekts erhöhen. Dabei wird, ähnlich wie bei der Zusammenarbeit zwischen Gebern, das Problem konkurrierender Programme gemildert. Auch wird der Fokus auf das zentrale Thema zurückgewonnen.

Schlankheit: Stiftungen sind mitunter höchst ineffiziente Maschinen. Unsicherheit hinsichtlich der künftigen Finanzierung oder – umgekehrt – der Druck, ein grosses Budget ausgeben zu müssen, tragen zur Ressourcenverschwendung bei. Ressourcenverschwendung ist es, wenn Geld oder Zeit in Aktionen gepumpt werden, die nichts zum Erreichen der Mission beitragen. Indem besondere Sorgfalt darauf verwandt wird, Programme zu verschlanken, mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zu arbeiten und Ergebnisse zu messen, können Verluste reduziert und Ressourcen fürs Geben gespart werden.

Nachhaltigkeit: Zu guter Letzt ist es entscheidend, dass wohltätige Projekte ihren ursprünglichen Geldgeber überleben. Nur so können Geber ihr Versprechen einlösen, Ungleichverteilungen abzumildern. Es gibt verschiedene Wege zu diesem Ziel, unter anderem gemeinschaftliches Eigentum, der Einbau von Einnahmequellen ins Projekt bereits in der Gestaltungsphase, breit abgestützte Kofinanzierung oder Private-Public-Partnerships. So bleiben Projekte relevant und schaffen Wert über lange Zeiträume.

Bisher setzten nur wenige Stiftungen diese vier Grundsätze so konsequent um wie die MAVA Foundation, die damit schon lange gute Erfahrungen macht. Das ist verständlich, wenn man die Zersplitterung sowie die überwiegend private Struktur des Stiftungssektors bedenkt. Setzen sie sich aber – spätestens in der nächsten Generation von Stiftern – immer mehr durch, wird das die Wirksamkeit ihrer Initiativen mittel- bis langfristig maximieren.

Impact Investing und Renditeerwartung

Ein neuer, erfreulicher Trend in dieser Hinsicht ist die wachsende Zahl sogenannter Impact-Investoren, die an zu lösende Probleme mit einer unternehmerischen Denkweise herangeht. Sie fragen sich: Wie kann Wert geschaffen werden, der zugleich fair verteilt *und* nachhaltig ist? Hierbei deutet das Überwiegen sogenannter «Next Gens», also der Kinder von Stiftern, auf den Wunsch hin, die Art und Weise, wie Geber Wohltätigkeit verstehen und ausüben, neu zu denken. Impact Investing zieht deshalb auch wachsende Finanzierungssummen an und

könnte sich als wichtiges Instrument gesellschaftlichen Fortschritts erweisen. Aber so attraktiv es auch ist und noch werden wird, die «klassische» Philanthropie kann es nicht vollständig ersetzen.

Denn sie erlaubt den Gebern einzigartige Flexibilität und Kreativität: Wo Geben nicht an Renditeerwartung geknüpft ist, können Programme innovativer sein – und mehr Risiken eingehen als im Umgang mit klassischem Anlagekapital. Stiftungen sind also Nährböden für ungewöhnliche Ansätze und disruptive Methoden. Ihre einzigartige Stellung muss und wird erhalten bleiben, da sie von Leidenschaft getriebenen Menschen erlaubt, Geld dort einzusetzen, wo sie es für wichtig halten – unabhängig von den Gesetzen des Marktes, die nicht selten gegen solche Investments sprechen. Wahr ist aber auch: Märkte sind (meist) finanziell potenter als einzelne private Geber. Und manch philanthropisches Projekt könnte bedeutend (auf)skaliert werden, wenn es gelänge, auch diese Reserven anzuzapfen. Vielleicht weisen solche Kooperationen sogar Wege zu einer ganz neuen Fortschrittsdynamik. Entscheidend dafür ist das gegenseitige Verständnis und Vertrauen der Stiftungs- und der Wirtschaftswelt, was es auch politisch zu fördern gilt. Philanthropie kann auf diesem Weg zu einem noch wichtigeren Baustein in der Entwicklung globaler, geteilter Prosperität werden. Wenn ich, als Vertreter der nächsten Generation in der Philanthropie, meinen Kolleginnen und Kollegen in der Stiftungswelt nur einen Ratschlag mit auf den Weg geben sollte, so wäre es wohl dieser: Ihr solltet euch bemühen, Markterfolge zu schaffen, statt (nur) Marktversagen auszugleichen! ◀

Aus dem Englischen übersetzt von Jan Meyer-Veden.

Frederic Hoffmann

leitet den Fonds Food+, der in nachhaltige Nahrungs- und Agrartechnologien investiert. Er ist Vorstandsmitglied der MAVA Fondation pour la Nature.

9 Gestatten, Stifterunternehmer

Wie bitte? Stifterunternehmer? Ist man nicht entweder Stifter *oder* Unternehmer?

von Jobst Wagner

So oder so ähnlich klingen die skeptischen Reaktionen, wenn von mehr Unternehmergeist in der Stiftungswelt die Rede ist – dabei hat sie ihn bitter nötig.

Das hat einerseits strukturelle Gründe: Dem Philanthropiesektor fehlt der ökonomische Antrieb *par excellence* – der Wettbewerb. Es gibt zwar viele Stiftungen, und sie mögen sich mitunter auch im selben Fördergebiet bewegen, engagieren. Meist aber fördern sie nebeneinander her, ohne aufeinander zu achten, voneinander zu lernen oder gar den Wunsch auszubilden, *besser* zu fördern als die anderen. Ein Anreiz zur Verbesserung der eigenen Leistungen existiert aufgrund fehlender Konkurrenz im eigentlichen Sinne nicht, und damit auch kein Druck. Etwas spitz könnte man behaupten: Hier herrscht Vielfalt in (für die Gesellschaft) unproblematischer Einfalt, denn es wird ja immerhin gefördert, wenn auch vielleicht nicht allzu effizient.

Dieser Umstand hat allerdings langfristige Auswirkungen, die sich auf organisatorischer Ebene bemerkbar machen: Über viele Jahrzehnte haben die klassischen, «alten», mit viel Kapital ausgestatteten Stiftungen das Bild in der Öffentlichkeit geprägt. Sie wurden vor Jahrzehnten gegründet, werden von ehrwürdigen Stiftungsräten geleitet, sind dem Stiftungszweck einer längst verstorbenen Stifterpersönlichkeit auf ewig verpflichtet – mitunter aber auch völlig unreflektiert ergeben. Vermeintlich grundsolid, weil sehr diskret und beinahe denkmalgleich, erwecken sie nach aussen den Eindruck von Uner-schütterlichkeit, dabei hat dieser Stiftungstypus je länger, desto mehr Mühe, den Zweck, für den eine Stiftung gegründet wurde, zu erreichen: Das Nullzinsumfeld lässt das verfügbare Förderkapital abschmelzen, die veränderte gesellschaftliche, kulturelle oder politische Situation macht den einstigen Zweck obsolet oder die einst anvisierten Ziele unerreichbar, die Politik zwingt zu immer mehr Transparenz und internationaler Compliance – nicht selten finden sich Stiftungen irgendwann in der Lage wieder, zu gross zum Sterben, aber zu klein zum Überleben zu sein.

Das agilere Gegenmodell (alternativ: das *andere* Modell) sind dynamische Förderstiftungen, die nach dem Modell der

Verbrauchsstiftung funktionieren. Heisst: Sie haben nur so viel Kapital wie nötig, dafür betreiben sie gegebenenfalls regelmässiges Funding. Immer öfter sind sie auch unter einer Dachstiftung gruppiert, mit einem rasch gründbaren Stiftungsfonds. Solche Verbrauchsstiftungen haben einen konkreten Zweck, dessen Erfüllung in überschaubaren Zeiträumen liegt – danach können sie entweder liquidiert oder fundamental umstrukturiert werden. Initiiert werden sie vornehmlich von Persönlichkeiten, die zu *Lebzeiten* einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen wollen und bereit sind, die dafür nötigen Ressourcen sowohl finanziell wie auch persönlich zur Verfügung zu stellen. Meist gelingt es ihnen über ihre Netzwerke, zusätzliche Mittel zu generieren und Multiplikatoren zu identifizieren. Damit wiederum wird mehr Transparenz erzeugt, werden mehr Interessierte angezogen (Impactorientierung), und aufgrund des meist aktuellen Anliegens kann auch eine bessere mediale Breitenwirkung erzielt werden – das Beherrschen moderner Kommunikationsmittel vorausgesetzt.

Natürlich operieren auch Verbrauchsstiftungen nicht in Konkurrenz zu und im Wettbewerb mit anderen Stiftungen. Aber strukturell eignen sie sich besser zum passgenauen Aus-tarieren von Innovationsgeist, strategischer Ausrichtung und inhaltlich-stifterischer Motivation. Dass dynamische Förderstiftungen dabei nach aussen sichtbarer sind, da sie vor allem am Erreichen ihrer Ziele gemessen werden, ist ein schöner Nebeneffekt, denn das sorgt für höhere Transparenz und weniger Mystifizierung im Stiftungssektor.

Also noch mal von vorn: Stifterunternehmer? – Logisch! Warum denn nicht?! ◀

Jobst Wagner

ist Unternehmer und Stifter. Er ist Präsident der Dachstiftung LARIX Foundation, Initiator des Stiftungsfonds «StrategieDialog 21», Präsident der Stiftung Kunsthalle Bern und VRP der Rehau Gruppe.

10 Ungenutzte Synergien

Wie Stiftungen gemeinsam längere Hebel bewegen können.

von Pascale Vonmont

Grosse gesellschaftliche Herausforderungen sind aufgrund ihrer Komplexität selten mit den begrenzten Ressourcen einzelner Akteure zu bewältigen. Mit der digitalen Transformation, der Migration in grossem Ausmass, dem Klimawandel und der Mobilität stehen Herausforderungen an, die nur in Zusammenarbeit bewältigt werden können – nicht nur innerhalb des Stiftungssektors, sondern vor allem auch zwischen Stiftungen, Staat und Wirtschaft. Grössen-, Synergie- und Netzwerkeffekte können so generiert und Effizienzsteigerungen erreicht werden.

In ihrem Selbstverständnis leisten die Stiftungen schon heute einen wichtigen Beitrag, indem sie Projekte und Aktivitäten ermöglichen, die die Gesellschaft weiterbringen. Sie engagieren sich häufig in Bereichen, in denen die Wirtschaft (noch) nicht aktiv ist oder der Staat keine gesetzliche Aufgabe hat. Stiftungen können es sich also leisten, neue Wege auszuprobieren, zu experimentieren, Risikokapital zur Verfügung zu stellen, politisch nicht korrekt zu sein, aber auch langfristig zu denken und zu handeln. Stiftungen suchen so nach Lösungen für gesellschaftliche Probleme, stossen als Enabler Innovation und Fortschritt an, schliessen Förderlücken, bauen Brücken und setzen Hebel in Bewegung.

Klar: Stiftungen tragen im Vergleich mit Staat und Privatwirtschaft in den meisten Bereichen finanziell nur rund zwei Prozent zu den verfügbaren Mitteln bei – was monetär nach wenig aussieht, macht aber einen entscheidenden gesellschaftlichen Unterschied, denn diese zwei Prozent reichen bereits, um neue und weit umfangreichere Ideen anzustossen. Um das im Hinblick auf die grossen Herausforderungen der Zukunft tatsächlich tun zu können, müssen Stiftungen aber relevant sein. Und diese Relevanz bemisst sich am Impact und am Nutzen, den ihre Beiträge *tatsächlich* für die Gesellschaft schaffen – sei dies in sozialen, kulturellen oder wissenschaftlichen Bereichen.

Dass die grosse Mehrzahl der Stiftungen nach wie vor isoliert fördert, läuft ihren eigenen Ansprüchen zuwider: Sie wissen wenig von Kooperation und Konkurrenz, ganz zu schweigen von der «Nachfragelandschaft» – und das ist ein Hauptgrund dafür, dass sich die Koordination und Vernetzung von

Stiftungen (mit ähnlichen Zielen) schwierig gestaltet. Es fehlen geeignete Poolingmöglichkeiten, aber auch Praxiserfahrungen mit Kooperationsmodellen. Wie kann diese Lücke zwischen Wirkungsanspruch und -wirklichkeit geschlossen werden?

Kooperieren lernen

Kooperationen sind der Schlüssel, um gemeinsame und damit schlagkräftigere Lösungen für drängende Fragen zu finden, stellen sie doch das wichtigste Instrument der professionellen Organisationsführung dar. Sempel ist ihre effiziente Nutzung aber nicht. Eine gründliche Evaluation und das richtige Governance- und Geschäftsmodell sind deshalb Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung – denn die Kooperation birgt nicht nur enorme Chancen, sondern auch einige Risiken, wie Abbildung 1 zeigt.

Abb. 1 Potenziale und Herausforderungen

Potenziale

Mehr (Hebel)Wirkung –
Sichtbarkeit – Effizienz – Know-how

- Komplexe Herausforderungen angehen
- Wirkung erhöhen durch kritische Masse
- Fragmentierung reduzieren
- Ressourceneinsatz optimieren
- Synergien nutzen
- Stiftungszweck effektiver erreichen
- Eigene Investitionen skalieren
- Mehr Sichtbarkeit für ein Thema schaffen
- Mehr Einfluss in einem Themenfeld erhalten
- Advocacy-Arbeit erfolgreicher machen
- Know-how-Aufbau und Cross-Learning von Partnern ermöglichen
- Zugang zu neuen Ideen und Netzwerken schaffen
- Neue Ideen/Themen generieren
- Risiken minimieren

Herausforderungen

Zeit – Energie –
Kontrolle – Vertrauen

- Zeit- und Ressourcenmanagement
- Ziele und Prozesse gemeinsam festlegen, laufende Abstimmung
- Vertrauen! Vertrauen und Beziehungen aufbauen, bevor investiert wird
- Weniger Kontrolle – mehr Kompromisse
- Gemeinsame Interessen vs. eigene Interessen
- Verlust der Identität der eigenen Organisation
- Reputationsrisiken
- Erfolg teilen, alle Partner einbeziehen
- Kulturelle Vielfalt von Partnern/Organisationen
- Hidden Agendas / Der menschliche Faktor

Gemäss einer Umfrage des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen¹ lassen sich die Kooperationsmotive von Stiftungen zusammengefasst in drei Gruppen unterteilen:²

Abb. 2 Kooperationsmotive

Höchste Priorität	Stiftungsspezifische Ziele	Erzielen einer grösseren Wirkung (Outcome), Erhöhung des Wahrnehmungsgrads, finanzielle Unterstützung
Mittlere Priorität	Wissenstransfer	Gewinnung von Know-how, Ideenentwicklung und Ideenverbreitung
Tiefste Priorität	Operative Ziele	Ressourcenoptimierung, Synergiepotenzial, Kompetenzergänzung, Kosteneinsparung, Vermeidung von Doppelarbeit, Grössenvorteile, Risikoteilung

Es gilt also für jede Organisation festzulegen, welches die Ziele der Kooperation sind, welche Ressource bei einem Kooperationspartner gesucht wird und welches Kooperationsmodell sich für die gemeinsame Umsetzung eignet. Grundsätzlich lassen sich drei Hauptformen unterscheiden:

- **Kreativer Kooperationsbereich** – Ideengenerierung: Gegenseitiger Informationsaustausch, Informationsmanagement, Lernnetzwerk, Erfahrungs- und Wissensaustausch
- **Strategischer Kooperationsbereich** – Mission: Gemeinsame Entwicklung einer Mission, Strategie
- **Operativer Kooperationsbereich** – Umsetzung: Gemeinsame Finanzierung, Umsetzung und Kommunikation

Die drei Hauptformen wiederum lassen sich im Hinblick auf Intensität, Aufwand und Potenzial einordnen – sie können in verschiedenen Stadien der Kooperation zur Anwendung kommen und so ihre Potenziale am besten entfalten. Das gewählte Kooperationsmodell muss den gemeinsamen Zielen und den betrieblichen Grundsätzen der einzelnen Partner sowie der Grösse und Art ihrer Beiträge entsprechen.

Abb. 3 Wann und wie kooperieren?

▲ Potenzial		Operativer Kooperationsbereich
	Strategischer Kooperationsbereich	
Kreativer Kooperationsbereich		
		Intensität/Aufwand ►

Kooperationen sind nicht gratis

Hat man den Bereich zur Kooperation gefunden, sollte allen Partnern bewusst geworden sein, dass die Zusammenarbeit organisiert und damit in den allermeisten Fällen auch finanziert werden muss. Auch hier sind verschiedene Modelle möglich:

- **Collective Impact Model³** als strukturierter Prozess mit einer unabhängigen Organisation als «Rückgrat». Diese strukturierte Form der Zusammenarbeit erfüllt typischerweise fünf Bedingungen: gemeinsame Agenda, definierte Wirkungsmessung, sich gegenseitig verstärkende Aktivitäten, kontinuierliche Kommunikation und eine Organisationsform mit einem «Rückgrat».
- **Gründung einer neuen Organisation** mit eigenem operativem Personal und inhaltlicher Projektleitung
- **Externe Projektleitung** im Sinne eines Beraters, Vermittlers, Koordinators
- **Leitung Kooperationsprojekt** durch einen Vertreter der Kooperationsgemeinschaft

Wie können Kooperationen konkret aussehen?

Was bisher sehr theoretisch klang, hat in der jüngeren Vergangenheit empirisch schon vielfach und vielgestaltig funktioniert. Die Kooperationsbeispiele in Abbildung 4 geben einen Einblick in Praxisbeispiele, Modelle und spezifische Erfolgsrezepte der Gebert RUF Stiftung (GRS).

Abb. 4 Projekte, Zahlen, Fakten

	Venture Kick
Kurzbeschreibung	Unterstützung von vielversprechenden, wissenschaftsbasierten Geschäftsideen in der frühen Phase: «aus dem Labor auf den Markt»
Partner	Konsortium bestehend aus Stiftungen, Privatpersonen, staatlichen Institutionen und Firmen
Struktur	Strategische und operative Kooperation mit Impact-Modell
Erfolgselemente	Organisationsstruktur (eigene Stiftung, eigener Name) und Governance (klare Führungsstruktur) von Beginn an auf Unabhängigkeit und Wachstum ausgelegt
Wirkung	Mit der Finanzierung des aus 14 Partnern bestehenden privaten Konsortiums wurden 450 Start-ups gegründet, die 6000 Jobs geschaffen und eine zusätzliche Finanzierung von CHF 2500 Mio. eingeworben haben

Die nachfolgend aufgeführten Beispiele aus dem In- und Ausland zeigen weitere Lösungsansätze auf verschiedenen Ebenen und damit auch das Potenzial für schweizerische Lösungen:

Herausforderungen und Bedarf ermitteln: Phineo⁴

Gutes noch besser tun? Das ist eine Daueraufgabe für Stiftungen. Zentral ist bei der Festlegung von Förderfokus und -programm die Definition einer Förderlücke, in der eine Stiftung einen relevanten Beitrag leisten kann. Was sind die Herausforderungen, wo besteht ein Bedarf? Phineo tritt mit dem Slogan «Damit Engagement wirkt» an. Im Sinne einer Beratung offeriert Phineo die Evaluation von Lückenthemen, Ausgestaltung von Förderprogrammen sowie die Suche nach passenden Kooperationspartnern samt Risikocheck. Stiftungen können diese Aufgabe auch gemeinsam mit Anspruchsgruppen und potentiellen Kooperationspartnern angehen. Wie und mit wem, spielt keine Rolle, zentral ist das Machen.

Förderübersicht und -partner gewinnen:

Foundation Map⁵ (Foundation Center NY)

Diese beeindruckende Datenvisualisierungsplattform zeigt Geldgebern und gemeinnützigen Organisationen, wer was und wo auf der ganzen Welt finanziert, damit sie strategische Entscheidungen treffen und ihre Wirkung verstärken können: eine gute Ausgangslage für die Suche nach einer Förderlücke und/oder geeigneten Kooperationspartnern.

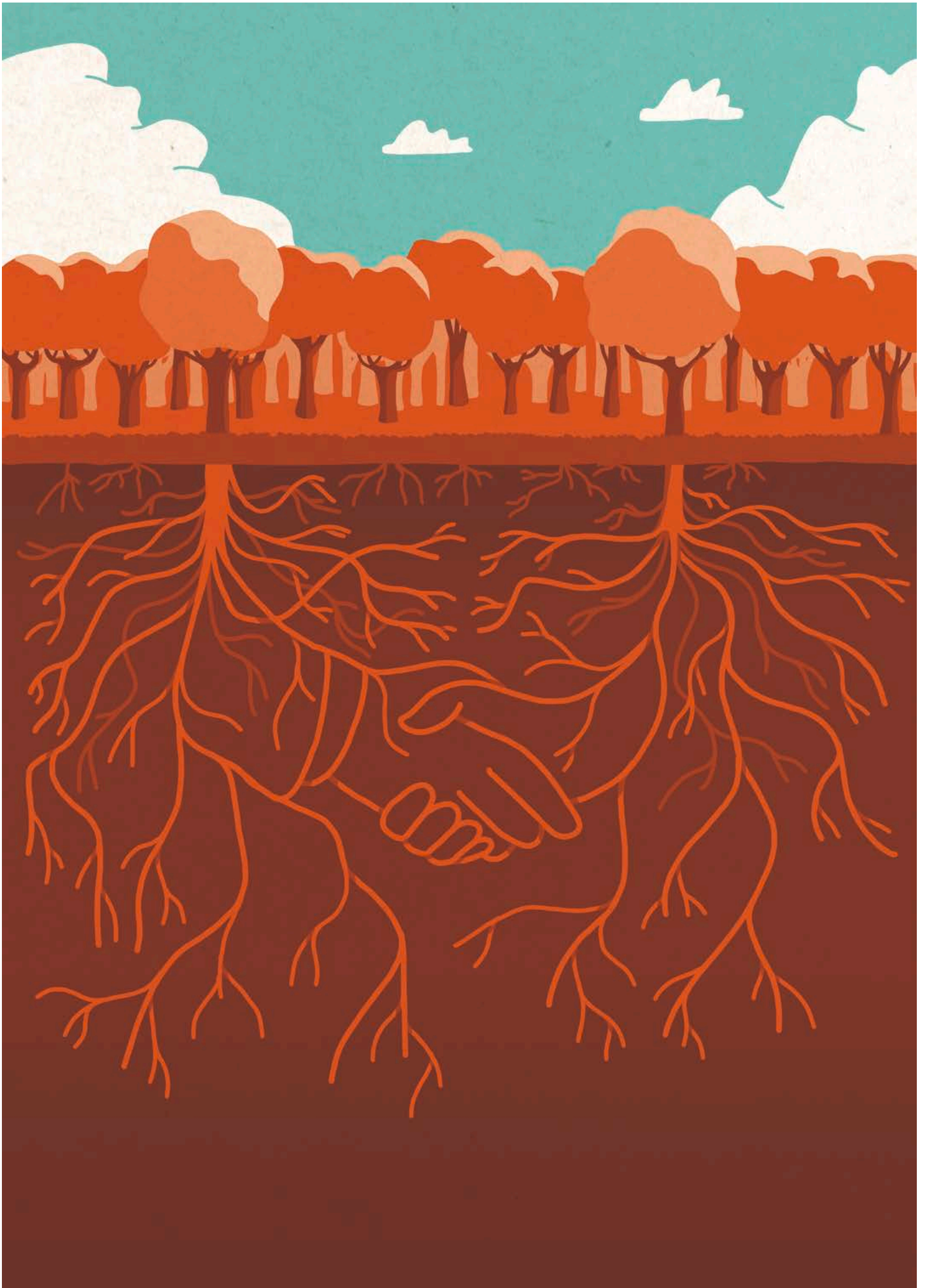
Während in den USA sämtliche Stiftungsdaten per Gesetz erhoben werden, ist das Thema in der Schweiz noch nicht befriedigend gelöst. Mit dem Stiftungsreport (in Kooperation mit SwissFoundations) und der Datenbank «Stiftungsstatistik.ch» wäre das CEPS (Center for Philanthropy Studies der Universität Basel) prädestiniert, ein solches Mapping für die Schweizer Förderlandschaft zu erstellen.

Kooperationen managen:

Network European Foundations⁶

Das Mission Statement «Partnering for Impact» ist hier Programm: NEF ist ein Zusammenschluss führender europäischer Stiftungen zur Stärkung der philanthropischen Zusammenarbeit. Die Geschäftsstelle von NEF fungiert als Makler, der die Entwicklung und Gründung von transnationalen Partnerschaften / Joint Ventures unterstützt und Stiftungen sowie gegebenenfalls andere Partner einbezieht. Die Kernaufgabe besteht darin, Poolfonds für eine Gruppe von Stiftungen zu betreiben. NEF koordiniert das Programm von der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen bis zur Due Diligence der Stipendiaten und zur Kapazitätsentwicklung. NEF kann auch an strategischen Diskussionen über die Gestaltung des Poolfonds teilnehmen. NEF arbeitet dazu mit Stiftungen, gemeinnützigen Organisationen, staatlichen Institutionen, Hochschulen und anderen zusammen, fokussiert auf drei Handlungsfelder auf europäischer und globaler Ebene: Social

CEPS	BREF	20 Minuten
Kompetenzzentrum für Stiftungswesen und Philanthropie an der Universität Basel	Das Handlungsfeld «BREF – Brückenschläge mit Erfolg» unterstützt ausgewählte und für die Entfaltung der Schweizer Fachhochschulen modellhafte Forschungs- und Entwicklungsprojekte	Doppelseite «Wissen » in der Pendlerzeitung «20 Minuten» im Sinne von Scientainment
9 private Stiftungen, Universität Basel	GRS und swissuniversities	GRS und Stiftung Mercator Schweiz
Strategische und operative Kooperation mit Gründung neuer Organisation und «Rückgrat» (SwissFoundations)	Strategische Kooperation mit interner Projektleitung	Gemeinsame Finanzierung eines Projektes
Einbettung in universitäre Struktur, auf klare und zunehmende Eigenständigkeit angelegte organisationsform und Governance-Struktur	Swissuniversities als Partner, Stakeholder und Garant für die Evaluation und das Schliessen von relevanten Lücken im Fachhochschulbereich	Mit koordinierter Förderung ein relevantes Lückenthema bewirtschaften
An der Universität Basel verankertes und international renommiertes Institut mit Forschung, Weiterbildung und Praxistransfer	«Soziale Innovation» an der Fachhochschule in der Forschungslandschaft verankert	Die Wissensseiten wurden von «20 Minuten» übernommen



«Dass die grosse Mehrzahl der Stiftungen isoliert fördert, läuft ihren eigenen Ansprüchen zuwider: Sie wissen wenig von Kooperation und Konkurrenz, ganz zu schweigen von der ‹Nachfragelandschaft› – und das ist ein Hauptgrund dafür, dass sich die Koordination und Vernetzung von Stiftungen schwierig gestaltet.»

Pascale Vonmont

Inclusion, Democracy, International Development. Die Institution ist ein gutes Beispiel eines strukturierten Kooperationsmodells samt Basisorganisation, eine Einrichtung in dieser Form fehlt in der Schweiz noch.

Kooperationen initiieren:

SwissFoundations

SwissFoundations hat über ihre Arbeitskreise schon mehrere Kooperationen initiieren und begleiten können. Eine Kernaufgabe von SF ist hier das Zusammenbringen von interessierten Stiftungen zu anstehenden Förderthemen oder gar konkreten Förderprogrammen. Die Orchestrierung und Begleitung ist zentral, die daraus entstehenden Kooperationen folgen im Gegensatz zu NEF ganz verschiedenen Modellen.

Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation finden:

Collaborative Health Check⁷

Die inhaltlichen, organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen für das Gelingen einer Kooperation sind die Basis für den Erfolg. Ein guter Einstieg in die Prüfung eines Kollaborationsvorhabens bietet der Collaborative Health Check. Jeder Partner muss in allen Phasen eines Kooperationsprojektes folgende zentrale Fragen klären:

- **Vorbereitung:** Was bringt der Stiftung die Kooperation in Bezug auf Ziele, Mission, Lernprozess?
- **Implementierung:** Sind gemeinsame Vision, Ziele, Agenda, Organisationsstruktur und Koordination der Zusammenarbeit verabschiedet?
- **Umsetzung:** Bestehen die personellen Voraussetzungen zur erfolgreichen Umsetzung?

Die persönlichen Faktoren sind erfahrungsgemäss entscheidend, um ‹blinde Flecken›, Machtkämpfe, stillschweigende Annahmen, Grenzen, Wünsche und Hoffnungen permanent und in jeder Stufe des Prozesses thematisieren zu können. Eine für alle Seiten gewinnbringende Kooperation lebt von folgenden Erfolgsfaktoren:

- **Gemeinsame Position:** ein gemeinsames Ziel ohne versteckte Agenden
- **Gegenseitige Unterstützung:** Ziele gemeinsam erreichen wollen
- **Gegenseitiges Vertrauen:** Projektleitung und Entscheidungsträger
- **Gegenseitiger Respekt:** Gemeinsame Entscheidungen fällen
- **Gegenseitige Verbindlichkeit:** Abmachungen einhalten. ◀

¹ Sandra Hagedorn und Antje Bischoff: Stiftungskooperationen. Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2014. Web: shop.stiftungen.org/media/mconnect_uploadfiles/s/t/stiftungsfokus_5_kooperationen_final.pdf

² Theresia Theurl und Annegret Saxe: Stiftungskooperationen in Deutschland. Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2009. Web: shop.stiftungen.org/media/mconnect_uploadfiles/s/t/studie_stiftungskooperationen.pdf

³ Web: www.fsg.org/publications/collective-impact

⁴ Web: www.phineo.org

⁵ Web: www.foundationcenter.org

⁶ Web: www.nef-europe.org

⁷ Web: www.grantcraft.org/assets/content/resources/working_together.pdf

Pascale Vonmont

ist Direktorin der Gebert RUF Stiftung, Stiftungsrätin des Schweizerischen Nationalfonds und der Swiss Entrepreneurs Foundation sowie Vorstandsmitglied von SwissFoundations und digitalswitzerland.

