

CEPS Forschung und Praxis – Band 33

**Der Schweizer Stiftungsreport
2025**

Prof. Dr. Dominique Jakob

Zentrum für Stiftungsrecht, Universität Zürich

Prof. Dr. Georg von Schnurbein

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel

Katja Schönenberger

SwissFoundations, Verband der Schweizer Förderstiftungen

Impressum:

Center for Philanthropy Studies
(CEPS), Universität Basel
SwissFoundations, Verband der
Schweizer Förderstiftungen
Zentrum für Stiftungsrecht,
Universität Zürich

Layout: © Neeser Müller Görner, Basel

ISBN: 978-3-9525771-5-8

© Prof. Dr. Dominique Jakob,
Zentrum für Stiftungsrecht,
Universität Zürich;

Prof. Dr. Georg von Schnurbein,
Center for Philanthropy Studies
(CEPS), Universität Basel;

Katja Schönenberger,
SwissFoundations, Verband der
Schweizer Förderstiftungen, 2025.

Alle Rechte vorbehalten. Jede Art der
Vervielfältigung ohne Genehmigung
der Autor:innen ist unzulässig.

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	5			
1	Zahlen und Fakten	6	4	Themen und Trends	50
	Der Schweizer Stiftungssektor im Überblick	8		Steward-Ownership: Unternehmerische Förderprojekte für Stiftungen <i>Gastbeitrag von Thimo Wittkämper</i>	52
	Analyse der Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht	14		Stiftungsräte – wichtiger denn je <i>Autorenbeitrag von Prof. Dr. Georg von Schnurbein</i>	54
	<i>Bevorstehende Veranstaltungen</i>	17		Verantwortung als Stiftungsrat – Stimmen von Stiftungsratsmitgliedern	56
2	Rechtliche Entwicklungen	18		Alle guten Dinge haben ein Ende: Strategische Muster von Sunset-Stiftungen <i>Gastbeitrag von Ruth Lechler</i>	58
	Rechtsetzung	20		Feedbackkultur: Braucht der Swiss Foundation Code einen 5. Grundsatz? Ein Plädoyer <i>Gastbeitrag von Lea Buck, Andreas Geis, Helena Knorr, Rahel Stauffiger, Michaela Wintrich</i>	60
	Rechtsprechung	24		Philanthropie und Demokratie: Für einen europäischen und schweizerischen Blick <i>Gastbeitrag von Prof. Nicolas Duvoux</i>	63
	Rechtliche Rahmenbedingungen von unternehmerischen Fördermodellen <i>Autorenbeitrag von Prof. Dr. Dominique Jakob</i>	28		Endnoten	65
	Stiftungen – ein sicherer Hort für Geldwäscher? <i>Gastbeitrag von Lisa Meyerhans Sarasin</i>	32	5	Studien und Neuerscheinungen 2024	68
	Stiftungen sollten dem Schweizer Transparenzregister nicht unterstehen <i>Gastbeitrag von Dr. Dr. Thomas Sprecher</i>	34		Studien und Neuerscheinungen	70
	Umfrage zur Steuerbefreiungspraxis in der Schweiz <i>Gastbeitrag von Prof. Dr. Andrea Opel</i>	36		Kurzporträt der Herausgeber:innen	72
3	Special: Future-Proof Funding	38			
	Fördern in der Zukunft: Variabel, partizipativ und mit anhaltender Wirkung <i>Autorenbeitrag von Prof. Dr. Georg von Schnurbein</i>	40			
	Strategiearbeit in einer dynamischen Welt <i>Autorenbeitrag von Katja Schönenberger</i>	43			
	Kollaborative Philanthropie: Mehr als ein Trend! <i>Gastbeitrag von Lukas Hupfer und Regula Wolf</i>	45			
	Entrepreneurial Funding Models: A Powerful Pathway for Social Impact <i>Guest Article by Dr. Maximilian Martin</i>	48			

Vorwort

Im vergangenen Jahr ist viel geschehen, was dem Schweizer Stiftungswesen für die kommenden Jahre wichtige Impulse geben kann. Am meisten Aufsehen erregte die Praxisänderung der Zürcher Steuerverwaltung, die die Gründung und Führung von Stiftungen erleichtert und attraktiver macht. Der Weg zu dieser Anpassung – eine gemischt besetzte Arbeitsgruppe, Gutachten aus der Wissenschaft, gemeinsame Veranstaltungen – zeigt beispielhaft, wie Staat und Stiftungssektor gemeinsam Veränderung bewirken können. Daneben setzten sich auf politischer Ebene die Verbände SwissFoundations und proFonds erfolgreich dafür ein, dass gemeinnützige Stiftungen weiterhin nicht im Transparenzregister erfasst werden müssen. Im Juni gab die Fondation Botnar eine Fördersumme von CHF 1 Mrd. für ein neues Institut in der Medizinforschung bekannt, die grösste je gesprochene Einzelspende in der Schweiz! Dank der Unterstützung der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht können im diesjährigen Stiftungsreport erstmals genauere Aussagen zum Zweckaufwand von Stiftungen gemacht werden. Die Höhe der gemeinnützigen Leistungen von Stiftungen ist eine positive Überraschung (S. 14)!

All diese motivierenden Nachrichten könnten leicht darüber hinwegtäuschen, dass auch der Stiftungssektor von der aktuellen gesellschaftlichen Transformation betroffen ist. Viele gesellschaftliche Herausforderungen führen zu mehr Gesuchen und Anträgen bei den Stiftungen. Die Frage nach der richtigen Form der Förderung wird deshalb immer wichtiger, wie die Beiträge im Schwerpunkt «Future-proof Funding» dieses Stiftungsreports zeigen. Gleichzeitig erschweren die volatile Ertragslage und die steigende Regulierung eine schlanke Führung der Stiftung. Immer öfter wurden Stiftungen in den vergangenen Jahren aufgelöst, meist weil das verfügbare Vermögen zu gering geworden ist, um den gemeinnützigen Zweck noch effektiv zu verfolgen. Auch in diesem Stiftungsreport wird wieder ein neuer Rekordwert an Liquidationen für das vergangene Jahr gemeldet. Zwar ist die Anzahl der Neugründungen immer noch höher, aber das Augenmerk richtet sich inzwischen auch auf Alternativen zur eigenständigen Stiftung wie Dachstiftungen oder Social Investing.

Gerade deshalb sind Impulse wie jene der Zürcher Steuerverwaltung wichtig, damit die Lust zum Stiften nicht vergeht. Ohne Stifter:innen gibt es keine neuen Stiftungen. Wie der Beitrag von Andrea Opel zeigt, hat die Entscheidung in Zürich bereits auf andere Kantone gewirkt. Auch dieser Stiftungsreport soll dazu beitragen, dass über den Stiftungssektor gesprochen wird und neue Entwicklungen im Stiftungssektor sichtbar gemacht werden.

Dominique Jakob
Georg von Schnurbein
Katja Schönenberger

im Mai 2025



Zahlen und Fakten

- Der Schweizer Stiftungssektor konsolidiert sich zunehmend. 2024 wurden 268 Stiftungen gelöscht und 298 Stiftungen neu gegründet, was einem Nettowachstum von 30 Stiftungen entspricht. Der Kanton Zürich bleibt Spitzenreiter bei der Anzahl an Stiftungen, gefolgt von Bern, Genf und Waadt. Die Kantone Zug, Tessin und Graubünden verzeichneten 2024 das grösste Nettowachstum.

- Insgesamt gibt es in der Schweiz somit 12'722 gemeinnützige Stiftungen. Fast die Hälfte (49,1%) kann als Förderstiftungen bezeichnet werden, welche einen jährlichen Zweckaufwand von mindestens CHF 6 Mrd. haben.

- Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht (ESA): Über ein Drittel aller gemeinnützigen Stiftungen untersteht der ESA. Im Vergleich zu 2002 hat sich damit die Anzahl der Stiftungen verdoppelt, die Bilanzsumme ist sogar mehr als sechs Mal grösser. Erklären lässt sich dies durch das generelle Stiftungswachstum, aber auch durch die supranationalen Organisationen in Genf, die in einer früheren Untersuchung noch nicht erfasst wurden. Bemerkenswert ist die Verteilung des Stiftungsvermögens von CHF 83,2 Mrd. Rund 50% des Stiftungskapitals wird von nur 97 Stiftungen vereinigt, während die anderen 50% von 3'945 Stiftungen gehalten werden.

Der Schweizer Stiftungssektor im Überblick

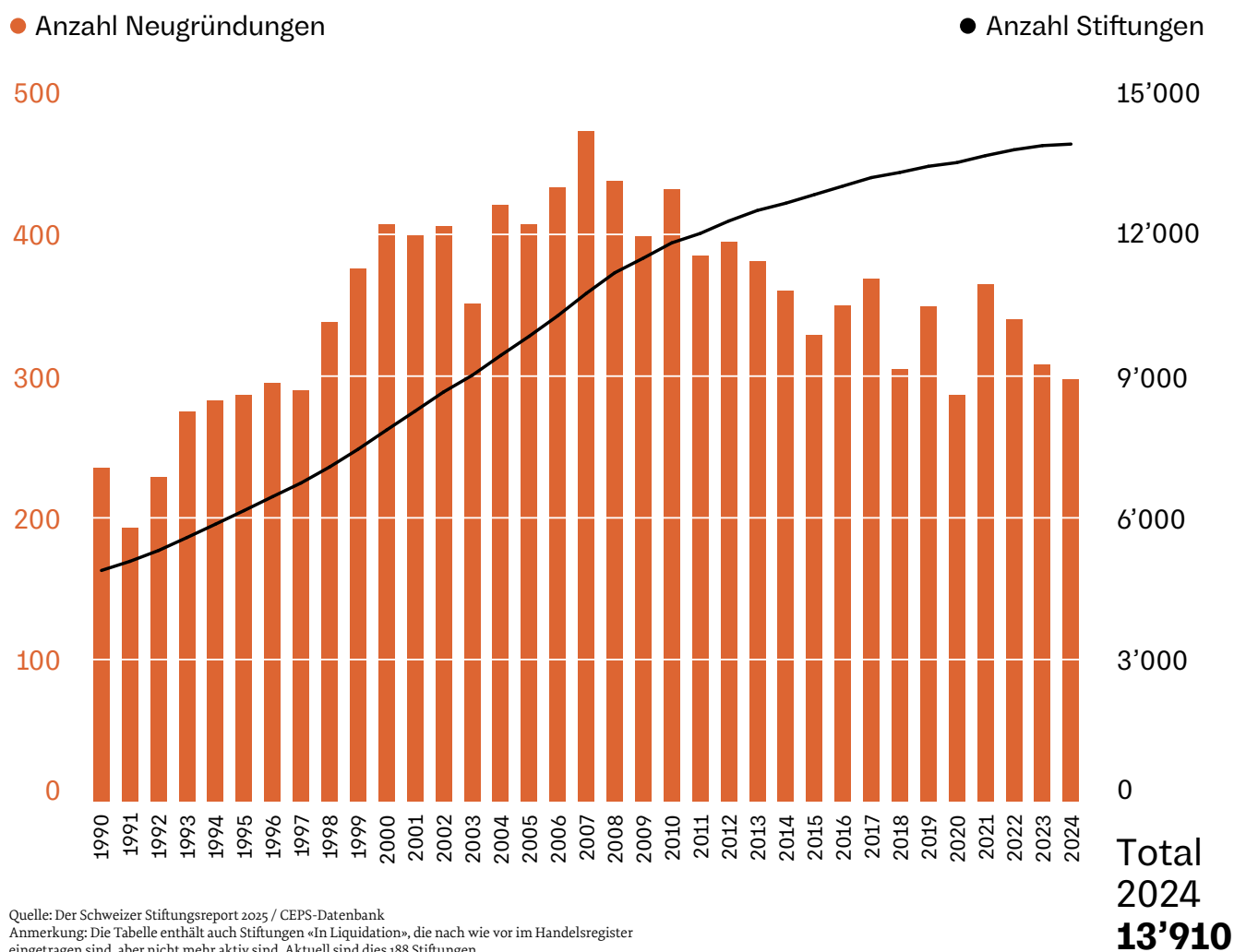
Die Konsolidierung des Schweizer Stiftungssektors beschleunigt sich (Abb. 1). Im vergangenen Jahr wurden erneut viele gemeinnützige Stiftungen aus dem Handelsregister gelöscht. Den insgesamt 268 Löschungen stehen nur 298 Neugründungen gegenüber, womit das Nettowachstum auf 30 Stiftungen sinkt (Abb. 2). Zusätzlich sind weitere 188 Stiftungen mit dem Zusatz «in Liquidation» im Handelsregister vermerkt. Auch diese Zahl ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen.

Bei diesen Stiftungen ist davon auszugehen, dass sie nicht mehr besonders aktiv sind und im kommenden Jahr vollständig gelöscht werden, da sich der Prozess einer Liquidation über mehr als ein Jahr hinziehen kann. Zieht man diese Stiftungen in Liquidation von der Gesamtzahl von 13'910 ab, dann bleiben noch 12'722 Stiftungen, die gemeinnützig und wertschöpfend in der Gesellschaft wirken. Im Vergleich zu 2023 reduziert sich der Unterschied auf nur eine Stiftung mehr mit gesellschaftsrelevanter Aktivität.

Die Entwicklung hat sich über die letzten Jahre abgezeichnet und hängt eng mit der Situation der vielen Klein- und Kleinststiftungen zusammen (Stiftungen mit Vermögen unter CHF 3 Mio.): Nach wie vor haben Stiftungen mit wenig Vermögen (und damit wenig Risikofähigkeit) Schwierigkeiten, ausreichend Erträge mit den Stiftungsvermögen zu erwirtschaften. Deshalb wird oftmals im ersten Schritt das Vermögen zweckgerichtet und wirkungsorientiert aufgebraucht und anschliessend die Stiftung liquidiert. Auch finden solche Stiftungen immer seltener die passenden Nachfolger:innen im Stiftungsrat.

Abb. 1

Entwicklung des Stiftungswesens mit Neugründungen und Liquidationen ab 1990



Regionale Verteilung

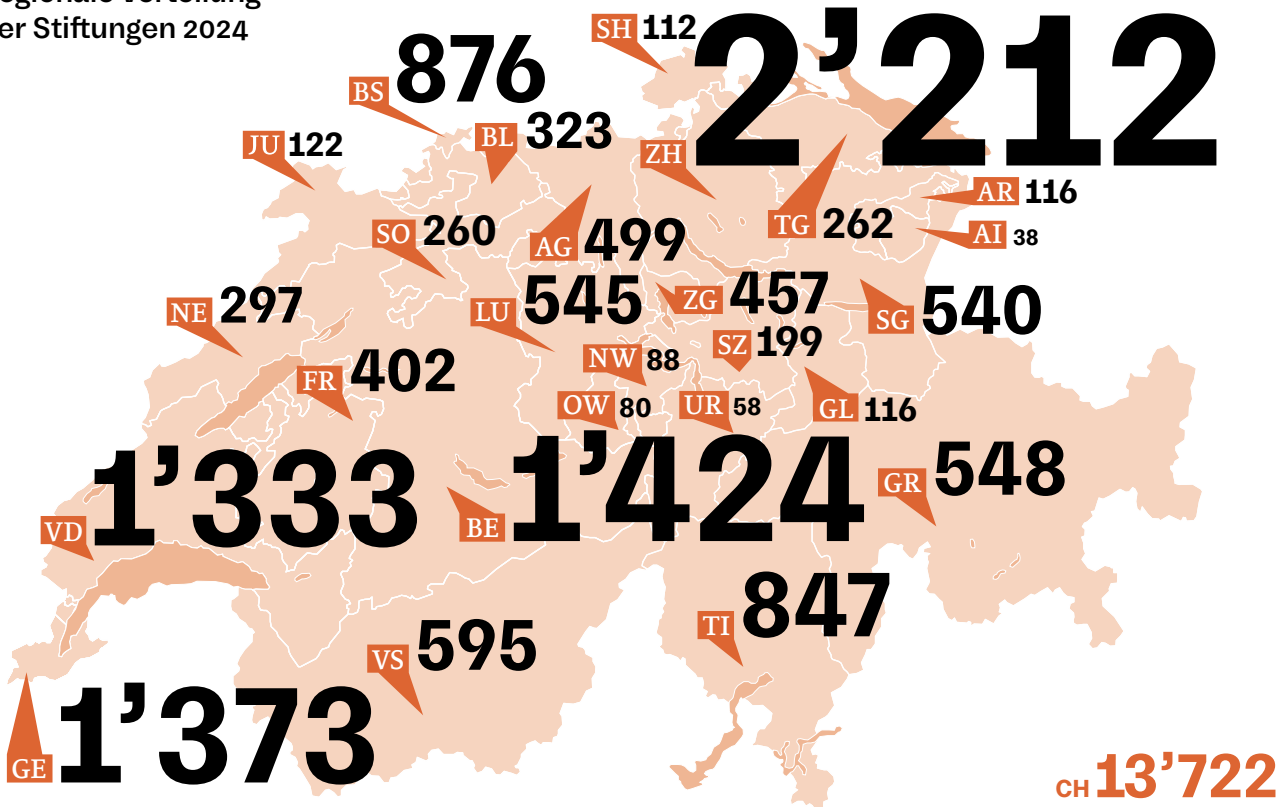
Die historisch weiterhin hohe Anzahl von 298 Stiftungsgründungen kann dadurch leicht übersehen werden. Zürich ist der Kanton mit den meisten Stiftungen (2'212), gefolgt von Bern (1'424), Genf (1'373) und Waadt (1'333). Auch bei den Neugründungen liegt Zürich (+44) wieder an erster Stelle, direkt gefolgt von Genf (+43) und Zug (+42). Jedoch wurden in Zürich (-47) und Genf (-42) auch viele Stiftungen gelöscht, sodass sich am Gesamtbild in diesen Kantonen kaum etwas ändert (Abb. 3). Ein deutlich positives Nettowachstum weisen dagegen die Kantone Zug (+21), Tessin (+17) und Graubünden (+10) auf. Insgesamt 9 Kantone haben ein negatives Nettowachstum, wovon der Kanton Waadt (-28) mit Abstand den grössten Rückgang zu verzeichnen hat. Bei steigender Bevölkerungszahl und wenig steigenden Stiftungszahlen nimmt die durchschnittliche Stiftungsdichte in der Schweiz im Vergleich zum Vorjahr auf 15,2 Stiftungen auf 10'000 Einwohner:innen leicht ab (Abb. 4). Die höchste Stiftungsdichte hat weiterhin der Kanton Basel-Stadt mit 43,5, dahinter holen Zug (34,4) und Graubünden (26,7) auf. Glarus liegt mit einem historisch gewachsenen und stabilen Stiftungssektor mit 27,4 noch dazwischen.

Abb. 2
Entwicklung des Stiftungswesens 2024

Kanton	Total Ende 2024	Neugründungen	Liquidationen	Nettowachstum	Wachstum bereinigt
AG	499	5	5	0.0%	0
AI	38	0	0	0.0%	0
AR	116	2	2	0.0%	0
BE	1'424	25	17	0.6%	8
BL	323	9	3	1.9%	6
BS	876	11	16	-0.6%	-5
FR	402	4	10	-1.5%	-6
GE	1'373	43	42	0.1%	1
GL	116	1	2	-0.9%	-1
GR	548	13	3	1.8%	10
JU	122	3	0	2.5%	3
LU	545	10	11	-0.2%	-1
NE	297	5	0	1.7%	5
NW	88	3	1	2.3%	2
OW	80	1	1	0.0%	0
SG	540	14	6	1.5%	8
SH	112	1	0	0.9%	1
SO	260	2	2	0.0%	0
SZ	199	2	7	-2.5%	-5
TG	262	4	7	-1.1%	-3
TI	847	24	7	2.0%	17
UR	58	3	2	1.7%	1
VD	1'333	14	42	-2.1%	-28
VS	595	13	14	-0.2%	-1
ZG	457	42	21	4.6%	21
ZH	2'212	44	47	-0.1%	-3
CH	13'722	298	268	0.2%	30

Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2025 / CEPS-Datenbank

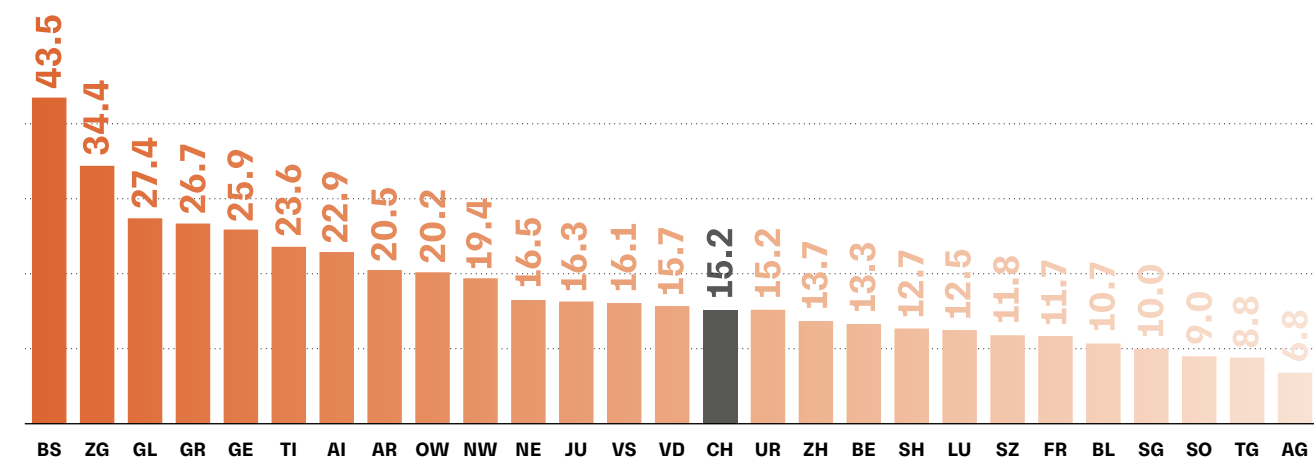
Abb. 3
Regionale Verteilung der Stiftungen 2024



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2025 / CEPS-Datenbank

Abb. 4

Stiftungsdichte* nach Kantonen 2024

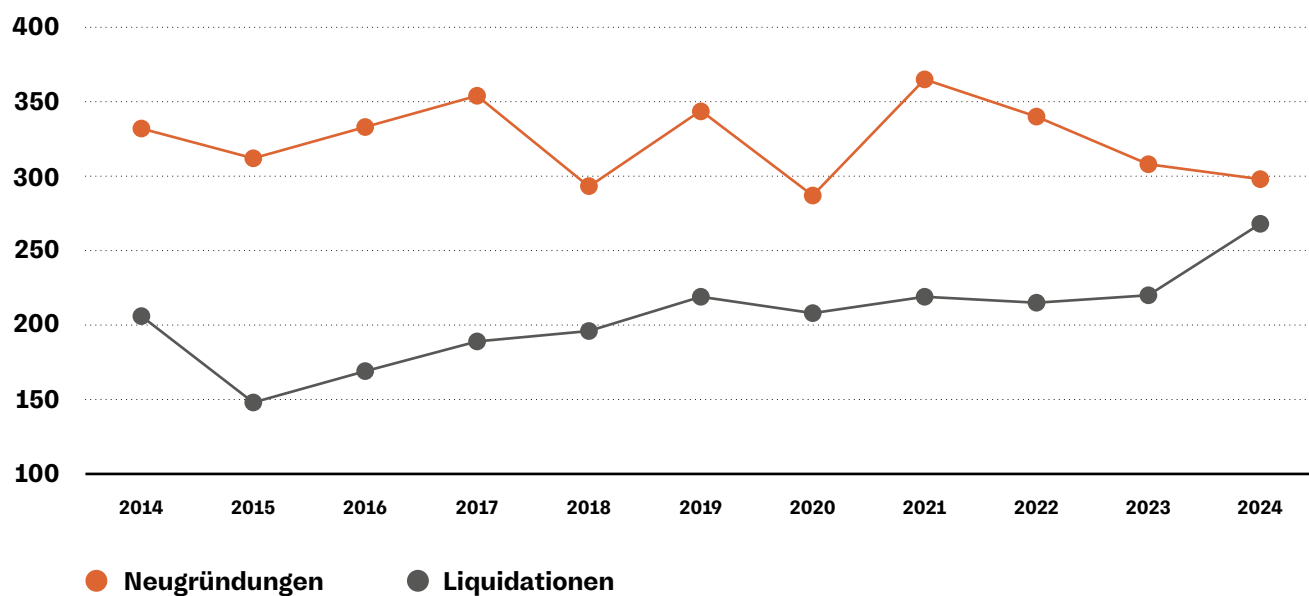


* Anzahl Stiftungen auf 10'000 Einwohner:innen

Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2025/ CEPS-Datenbank

Abb. 5

Entwicklung von Neugründungen und Liquidationen seit 2014



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2025 / CEPS-Datenbank

Liquidationen und Fusionen

Wie in Abb. 5 verdeutlicht wird, ist das Nettowachstum in den letzten Jahren immer geringer geworden und hat mit 30 Stiftungen den niedrigsten Wert seit Jahrzehnten erreicht. Dies liegt weniger an ausbleibenden Neugründungen, sondern vielmehr an der immer weiter steigenden Zahl der Liquidationen. Am CEPS wurde eine Analyse der seit 2009 im Handelsregister gelöschten Stiftungen vorgenommen (weiter zurück reichen die Aufzeichnungen nicht). Insgesamt wurden in diesem Zeitraum 2'054 Stiftungen gelöscht, was durchschnittlich 137 pro Jahr entspricht. Die 268 Liquidationen im letzten Jahr übersteigen diesen Wert fast um das Doppelte.

Entgegen dem Mythos der ewigen Stiftung beträgt das durchschnittliche Überlebensalter der Stiftungen 23,3 Jahre, wobei die älteste gelöschte Stiftung 125 Jahre alt wurde, die am kürzesten existierende Stiftung dagegen bestand nicht einmal ein Jahr. Der Median von 17 Jahren weist darauf hin, dass kurzlebigere Stiftungen im Vergleich zu sehr alt werdenden Stiftungen in der Mehrzahl sind. 27,9% der Stiftungen wurden nicht einmal 10 Jahre alt (Abb. 6). Neben den oben genannten zweck- und organisationsbezogenen Gründen bestehen auch juristische Gründe für die steigende Zahl an Liquidationen. Von den möglichen Alternativen «Fusion mit einer anderen Stiftung», «Vermögensübertrag auf eine andere Organisation» oder «Liquidation» ist letztere der Weg mit dem geringsten Aufwand (wenn auch dieser nicht zu unterschätzen ist). Dem entsprechend liegt die Anzahl der Fusionen von Stiftungen seit Jahren auf gleich niedrigem Niveau von ca. 20 Fusionen pro Jahr. Meist sind es bereits «verwandte» Stiftungen. Zum Beispiel werden Stiftungen fusioniert, die im Umfeld einer Pflegeeinrichtung in verschiedenen Jahrzehnten oder durch unterschiedliche Stifter:innen entstanden sind. Nach Unternehmensfusionen werden oftmals auch die jeweiligen Stiftungen zusammengeführt. So wurde im letzten Jahr die Credit Suisse Foundation mit der UBS Optimus Foundation fusioniert. Sehr selten sind dagegen Konkurse

von Stiftungen, da die nach wie vor übliche Pflicht zum Vermögenserhalt einer Überschuldung entgegenwirkt und so frühzeitig eine Liquidation vorgenommen werden kann. Seit 2020 gab es nur 20 Konkurse bei gemeinnützigen Stiftungen.

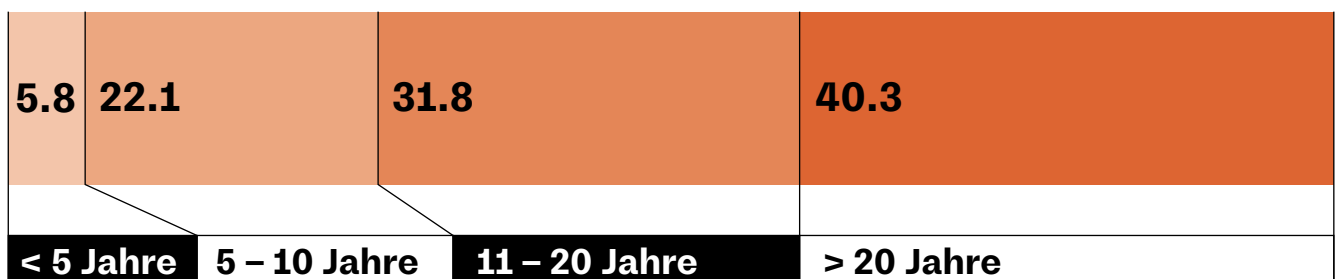
Nicht alle Stiftungen fördern mit Geld

In der heutigen Zeit wird beim Begriff Stiftung meist an eine vermögende Stiftung gedacht, die aus ihrem Kapital heraus Erträge erwirtschaftet und damit einen gemeinnützigen Zweck unterstützt. Diese als Förderstiftung bezeichnete Form der Stiftung ist aber erst seit dem 19. Jahrhundert der Idealtyp der Stiftung. Davor wurde über Jahrhunderte mit der Stiftung grundsätzlich ein Grundbesitz verbunden, der für eine bestimmte Institution (Kloster, Spital, Schule usw.) genutzt wurde. So ist die älteste bis heute eingetragene Stiftung der Schweiz das Chorherrenstift St. Michael in Beromünster von 1036. Erst durch die grossen Vermögen der US-Industriellen wie Rockefeller und Carnegie entstand die Idee der Förderstiftung («grant-making foundation»).

Da die schweizerische Rechtsform der Stiftung nicht auf spezifische Tätigkeiten oder Funktionsweisen beschränkt ist, gibt es bis heute ganz verschiedene Stiftungsformen: Eine Stiftung kann ein Museum, ein Spital oder auch ein Unternehmen besitzen oder führen, eine Stiftung kann Personen oder Institutionen unterstützen, eine Stiftung kann aus dem eigenen Kapital leben oder mit Spenden und Staatsbeiträgen finanziert werden, eine Stiftung kann von einer oder ganz vielen Stifter:innen gegründet werden, eine Stiftung kann Patente halten und aus den Lizenzen Erträge erwirtschaften, und es gibt viele weitere Varianten. Der Einfachheit halber wird meist zwischen Förderstiftungen, operativen Stiftungen und gemischten Stiftungen unterschieden. Zusätzlich werden Dachstiftungen als eine besondere Form aufgeführt. Förderstiftungen unterstützen wie bereits erwähnt andere Organisationen

Abb. 6

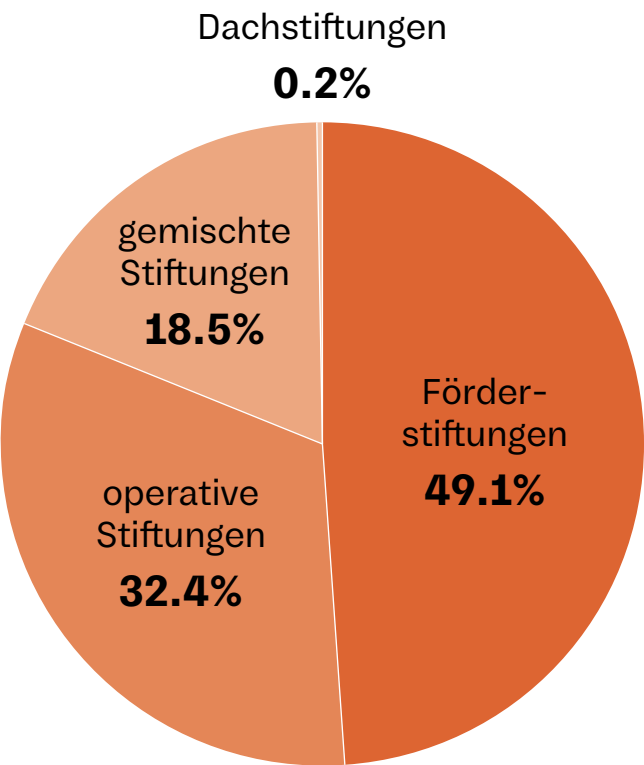
Überlebensalter von gelöschten Stiftungen seit 2009 in %



Lesebeispiel: Der grösste Anteil der gelöschten Stiftungen besteht aus Stiftungen, die über 20 Jahre alt sind.

Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2025 / CEPS-Datenbank

Abb. 7
Verteilung nach Stiftungstypen



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2025 / CEPS-Datenbank

oder Personen mit finanziellen Mitteln, die durch das eigene Vermögen erwirtschaftet oder auch durch Zuwendungen gewonnen werden. Operative Stiftungen sind entweder selbst operativ tätig, z. B. mit eigenen Projekten und Programmen, oder führen eine Organisation, z. B. ein Museum oder ein Spital. Manche Stiftungen lassen sich nicht eindeutig der einen oder anderen Gruppe zuordnen, da sie mehrere Tätigkeitsbereiche haben. Die Christoph Merian Stiftung in Basel beispielsweise unterstützt als Förderstiftung soziale und kulturelle Organisationen und hat gleichzeitig mit den Merian Gärten und anderen Aktivitäten auch eine operative Tätigkeit.

Die Unterscheidung nach den verschiedenen Typen beruht nicht auf eindeutigen juristischen oder regulatorischen Grundsätzen, weshalb auch die Gruppe der gemischten Stiftungen verhältnismässig gross ist. Dennoch können die nachfolgenden Zahlen helfen, ein etwas besseres Gesamtbild des Stiftungssektors zu gewinnen. Insgesamt können mit 49,1% fast die Hälfte der eingetragenen gemeinnützigen Stiftungen als Förderstiftungen bezeichnet werden, 32,4% sind operativ tätig und 18,5% sind gemischte Stiftungen (Abb. 7). Aktuell gibt es ausserdem 34 Dachstiftungen in der Schweiz, die unter ihrem Dach Fonds und

Abb. 8
Neugründungen und Liquidationen nach Stiftungstyp 2015 – 2024

	2015 – 2024	2015 – 2019	2020 – 2024
Förderstiftungen	50.2% 51.8%	50.6% 50.5%	49.8% 52.7%
operative Stiftungen	31.7% 26.2%	30.2% 28.2%	33.2% 24.6%
gemischte Stiftungen	18.1% 22.1%	19.2% 21.2%	16.9% 22.8%

● Neugründungen ● Liquidationen

Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2025 / CEPS-Datenbank

Zustiftungen von verschiedenen Stifter:innen aufnehmen (siehe Kasten).

Eine Auswertung der letzten zehn Jahre von 2015 bis 2024 zeigt, dass die Verteilung der verschiedenen Stiftungsformen bei den Neugründungen über die Jahre variiert, jedoch kein eindeutiger Trend besteht (Abb. 8). Der Anteil der Förderstiftungen bleibt mit durchschnittlich 50,2% weitgehend konstant und im Rahmen des Anteils an der Gesamtheit aller Stiftungen. Im Vergleich zwischen den ersten und den zweiten fünf Jahren ist nur ein leichter Rückgang bemerkbar. Dagegen hat der Anteil der operativen Stiftungen zugunsten der gemischten Stiftungen von 30,2% auf 33,2% deutlich zugenommen. Ein anderes Bild zeichnet sich bei den Liquidationen im gleichen Zeitraum. Hier wurden in den letzten fünf Jahren deutlich mehr Förderstiftungen liquidiert, ebenso gemischte Stiftungen. Der Anteil der liquidierten operativen Stiftungen liegt mit 26,2% deutlich unter dem Gesamtanteil von 32,4%. Daraus lässt sich schliessen, dass die beschleunigte Sektorbereinigung vor allem Förderstiftungen oder Stiftungen mit einem Förderanteil betrifft, die nicht mehr genug finanzielle Kraft aufbringen können, um ihren Zweck zu verfolgen. Operative Stiftungen dagegen sind weniger auf ein grosses Kapital angewiesen und können dies eher durch Spendenерträge oder andere externe Zuwendungen kompensieren.

NPO Data Lab

Die Grafiken im Kapitel «Zahlen und Fakten» finden Sie neu auch digitalisiert im NPO Data Lab. Das NPO Data Lab ist eine Initiative des CEPS, um der Öffentlichkeit Daten aus dem NPO- und Stiftungssektor zur Verfügung zu stellen, die das CEPS seit mehreren Jahren sammelt. Diese Website bietet Ihnen Tools, mit denen Sie schnell zu den gewünschten Erkenntnissen kommen. → npodatalab.ch

Förderbereiche von Dachstiftungen

Bildung und Forschung	Kunst, Kultur, Freizeit	Gesundheitswesen	
18%	17%	14%	
Soziale Zwecke	Umwelt- und Naturschutz	Entwicklungs- zusammen- arbeit	Weitere*
18%	15%	11%	6%

*genannt wurden u.a. Sport und Tierschutz

Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2025 / CEPS-Datenbank

Mehrfachnennungen möglich

Dachstiftungen

Eine Dachstiftung bietet eine Plattform zur Gründung unselbstständiger Stiftungen oder von Fonds mit individuellen gemeinnützigen Zwecken, übernimmt deren Verwaltung und Geschäftsführung, stellt die zweckkonforme Mittelverwendung sicher und ermöglicht Stifter:innen damit eine kostengünstige und effiziente Umsetzung ihrer Vorhaben. Die Dachstiftung ist damit gerade für kleinere Vermögen oder zeitlich beschränkte Förderungen eine sinnvolle Alternative zur eigenständigen Stiftung. Im «Workshop Dachstiftungen» treffen sich rund 20 Vertreter:innen der 34 Schweizer Dachstiftungen für einen Austausch. Dafür führt das CEPS jeweils eine Umfrage zur statistischen Entwicklung durch. Gemäss der letzten Umfrage verfügten die Dachstiftungen im Jahr 2023 gemeinsam über ein Organisationskapital

von CHF 86,5 Mio. und ein Fondskapital von CHF 1,4 Mrd. Das Fondskapital umfasst die durch Zustifter:innen eingebrachten Mittel, die für gemeinnützige Zwecke eingesetzt werden. Die Verteilung der Zweckbereiche zeigt die Vielfältigkeit der Förderthemen und verdeutlicht, dass Dachstiftungen den bestehenden Stiftungssektor im Kleinen nachbilden (Abb. 9). Insgesamt verwalten die Dachstiftungen 388 Unterstiftungen und Fonds, im Jahr 2023 sind hier 21 Neugründungen hinzugekommen und 26 bestehende eigenständige Stiftungen wurden übernommen. Es ist zu erwarten, dass die Dachstiftungen in den kommenden Jahren noch weiterwachsen werden.
→ dachstiftungen.ch

Analyse der Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht

Mehr als ein Drittel aller gemeinnützigen Stiftungen (5'281) stehen unter eidgenössischer Aufsicht. Diese Stiftungen verfolgen in der Regel einen nationalen oder internationalen Zweck, weshalb sie in der Tendenz auch grösser sind als die Stiftungen unter kantonaler oder lokaler Aufsicht. Das erste und einzige Mal wurden diese Stiftungen 2002 analysiert und auf dieser Analyse beruhten in den vergangenen Jahren die Schätzungen zur Verteilung der Stiftungsvermögen und der Ausschüttungen für Förderzwecke. Die Untersuchung umfasste knapp 2'200 Stiftungen mit CHF 13,6 Mrd. Kapital.¹

Konzentration der Stiftungsvermögen

Die Eidgenössische Stiftungsaufsicht hat dem Center for Philanthropy Studies (CEPS) einen aktuellen Datensatz zur Verfügung gestellt, der 4'056 Stiftungen umfasst, die den Jahresbericht 2024 bereits eingereicht haben. Dank einer verbesserten Erfassung können nicht nur Aussagen zum Vermögen der Stiftungen gemacht werden, sondern erstmals auch eine detailliertere Analyse der zweckbezogenen Mittelverwendungen durchgeführt werden. Insgesamt halten diese Stiftungen ein Vermögen von CHF 83,2 Mrd., wovon CHF 61,3 Mrd. Eigenkapital sind. Im Vergleich zu 2002 hat sich die Anzahl der Stiftungen verdoppelt, die Bilanzsumme ist jedoch mehr als sechs Mal so gross wie damals. Der Zweckaufwand für alle beobachteten Stiftungen beträgt CHF 17,1 Mrd. Dies umfasst Förderstiftungen, operative und gemischte Stiftungen gleichermaßen. Die Verteilung der Stiftungsvermögen auf die Stiftungen zeigt eine deutliche Konzentration bei wenigen Stiftungen (Abb. 10). 3'945 Stiftungen vereinigen 50% des Stiftungskapitals, während die anderen 50% von 97 Stiftungen gehalten werden. 75% der Stiftungen haben ein Kapital von unter CHF 5 Mio. Damit bestätigen die Zahlen die früheren Untersuchungen sowie die Schätzungen zu der grossen Anzahl von Klein- und Kleinststiftungen. Der deutliche Zuwachs an Vermögen lässt sich einerseits durch das generelle Stiftungswachstum erklären. Daneben aber spielen die supranationalen Organisationen in Genf eine besondere Rolle, die Anfang der 2000er Jahre gegründet wurden und in der früheren Untersuchung noch nicht erfasst wurden. Der 2002 als Stiftung gegründete «Global

Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria» wird durch Beiträge von Staaten und Stiftungen finanziert und verfügt über ein jährliches Budget von mehr als CHF 5 Mrd.

Zweckaufwand und Verwaltungsaufwand

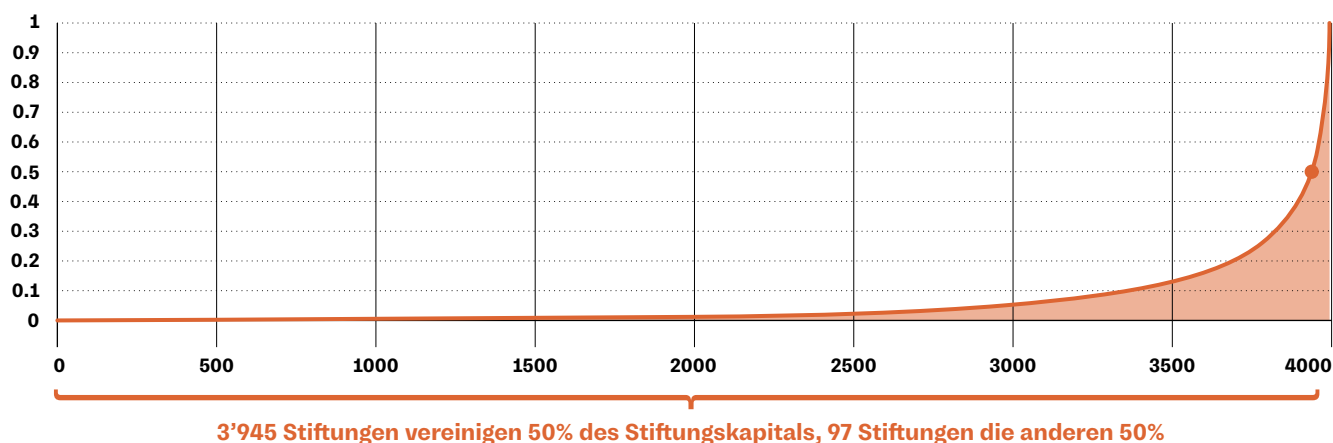
Für eine etwas detailliertere Analyse wurde ein Sample von 3'219 Stiftungen gewählt, für das alle notwendigen Daten zur Verfügung standen. Ziel war es, eine Unterscheidung nach Förderstiftungen, operativen und gemischten Stiftungen vorzunehmen, da beispielsweise die Zweckverwendung von Mitteln bei operativen Stiftungen anders funktioniert als bei Förderstiftungen. Dazu wurden als gesichert fördernde Stiftungen jene gewählt, die einen administrativen Aufwand von weniger als 15% ausweisen. Als gesichert operativ wurden jene Stiftungen bezeichnet, die Fundraisingaufwand berichten oder bis zu 45% Verwaltungsaufwand haben. Alle übrigen Stiftungen wurden als gemischte Stiftungen bezeichnet (Abb. 11). Die Verteilung kommt so der bekannten Verteilung nach den Handelsregisterdaten (vgl. S. 12 [Abb. 7]) ziemlich nahe. Es gibt 10 Prozentpunkte weniger operative Stiftungen, was nicht überrascht, da besonders Trägerschaftsstiftungen (für ein Museum, Spital usw.) meist unter kantonaler oder lokaler Aufsicht stehen.

Förderstiftungen haben im Durchschnitt die höchste Bilanzsumme (CHF 24,4 Mio.), da sie auf Erträge aus dem Vermögen angewiesen sind. Bei den operativen Stiftungen ist die durchschnittliche Bilanzsumme nur weniger hoch (CHF 20,5 Mio.), da sie für die Zweckerfüllung hohe gebundene Vermögen (z. B. Immobilien) haben. Die im Vergleich zu den anderen Kategorien niedrigere Eigenkapitalquote von 75,2% bestätigt dies, da bei Non-Profit-Organisationen Fremdkapital in Form von Darlehen und Hypotheken meist nur bei entsprechendem Immobilienbesitz möglich ist.

Bei der Verteilung der verschiedenen Aufwandsformen wird deutlich, dass die typische Schweizer Förderstiftung sehr schlank aufgestellt ist und mehrheitlich über die Zuwendung an Dritte ihren Zweck erfüllt. Die 94% dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass in den geförderten Empfängerorganisationen zusätzlich weiterer administrativer Aufwand anfällt. Die gemischten Stiftungen liegen erwartungsgemäss zwischen operativen und fördernden Stiftungen. Die operativen Stiftungen weisen mit 10,2% Fundraisingaufwand und 38,5% Verwaltungsaufwand die höchsten Anteile auf. Hier gibt es jedoch einen deutlichen Skaleneffekt: 438 Stiftungen haben eine Bilanzsumme von unter CHF 1 Mio. und kommen auf einen durchschnittlichen Verwaltungsaufwand von 42,5%, während der Verwaltungsaufwand bei den 415 Stiftungen mit einer Bilanzsumme über CHF 1 Mio. nur 34,3% beträgt. Wenn man nur die Stiftungen mit einer Bilanzsumme von über CHF 20 Mio. betrachtet, sinkt der Verwaltungsaufwand nochmals tiefer auf 28,4%.

Abb. 10

Verteilung der Stiftungsvermögen unter Eidg. Stiftungsaufsicht



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2025 / CEPS-Datenbank

Abb. 11

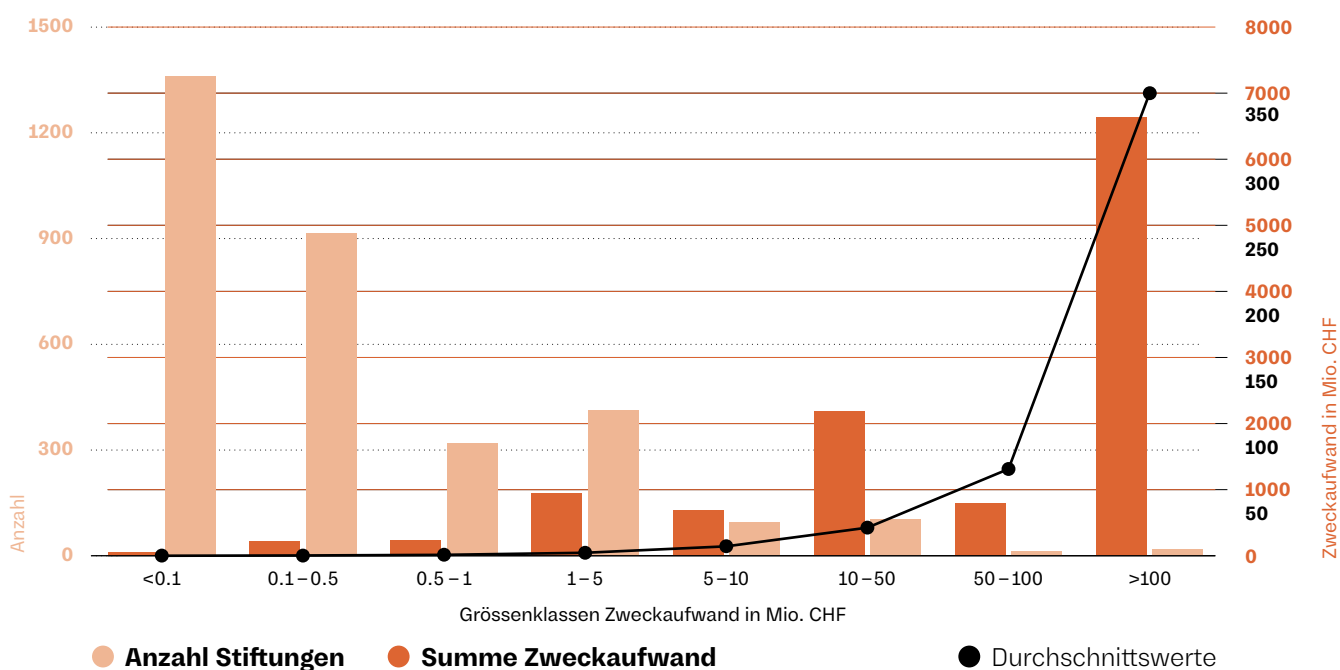
Zweckaufwand nach Stiftungstypen

	Anteil	durchschn. Bilanzsumme in CHF	EK-Quote	Zweckaufwand	admin. Aufwand	Fundraising- aufwand
fördernd	49.4%	24'396'785	79.7%	94.0%	6.0%	--
operativ	24.1%	20'543'711	75.2%	56.3%	38.5%	10.2%
gemischt	26.5%	14'049'267	81.5%	75.3%	24.7%	--

Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2025 / CEPS-Datenbank

Abb. 12

Anzahl Stiftungen und Zweckaufwand nach Grössenklassen



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2025 / CEPS-Datenbank

Neubewertung der Ausschüttungen von Förderstiftungen und des Zweckaufwands von Stiftungen allgemein

Im Juni 2024 gab die Fondation Botnar bekannt, in Basel ein neues Zentrum für medizinische Forschung zu gründen. Das Botnar Institute of Immune Engineering (BIIE) wird über einen Zeitraum von 15 Jahren insgesamt CHF 1 Mrd. erhalten. Diese höchste je in der Schweiz gesprochene Fördersumme verzerrt wie andere Grossspenden auch die Realität des tatsächlichen Förderpotenzials der Stiftungen. Ein differenziertes Bild ergibt sich bei der genaueren Analyse des Zweckaufwands, der im Sample ein Total von CHF 15,1 Mrd. umfasst. Bisher wurde immer als Schätzung angegeben, dass Förderstiftungen in der Schweiz ca. CHF 3 Mrd. pro Jahr für gemeinnützige Zwecke ausschütten. Gemäss der vorliegenden Analyse kommen aber alleine die Förderstiftungen unter eidgenössischer Aufsicht auf einen Jahresbetrag von CHF 4,6 Mrd. Für alle Förderstiftungen in der Schweiz, also auch jene unter kantonaler und lokaler Aufsicht, ist daher von einem jährlichen Zweckaufwand von mindestens CHF 6 Mrd. auszugehen. Damit sind die Förderstiftungen weitaus wichtigere Geldgeberinnen als bisher angenommen. Ebenso bemerkenswert ist, dass nicht nur die grossen Stiftungen von Bedeutung sind. Stiftungen mit einer Bilanzsumme unter CHF 5 Mio. schütten zusammen CHF 643 Mio. aus, das sind 13,8% der Gesamtausschüttungen. 456 Förderstiftungen (28,6%) schütten weniger als 100'000 CHF jährlich aus. Der Median liegt bei CHF 261'789, der Mittelwert jedoch bei CHF 2,9 Mio., weil einzelne Stiftungen wiederum sehr viel ausschütten. Zusätzlich erbringt das Stiftungswesen weitere gemeinnützige Leistungen durch eigene Aktivitäten. Der Zweckaufwand der operativen Stiftungen liegt bei insgesamt CHF 7,97 Mrd., bei gemischten Stiftungen liegt er bei CHF 3,4 Mrd. In Abb. 12 sind diese Gesamtzahlen nach Kategorien des Zweckaufwands aufgeschlüsselt. Die Darstellung verdeutlicht, dass die Mehrzahl der Stiftungen – unabhängig davon, ob fördernd, operativ oder gemischt – eher klein ist und der Zweckaufwand dementsprechend gering ist. 70,3% der Stiftungen haben einen Zweckaufwand von unter CHF 500'000 mit einer Gesamtsumme von CHF 266 Mio. In der höchsten Kategorie befinden sich 19 Stiftungen, die jeweils mehr als CHF 100 Mio. Zweckaufwand haben und gesamthaft auf CHF 6,6 Mrd. kommen. Diese Zahlen verdeutlichen die gestiegene Bedeutung der Stiftungen als gesellschaftliche Akteure, nicht nur als Förderinstitutionen, sondern vielmehr auch als selbst agierende Kräfte.

Schweizer Stiftungsbarometer

Weitere Daten zu den Dynamiken im Stiftungssektor werden im Schweizer Stiftungsbarometer dargestellt. Durch eine Befragung werden jährlich Stimmungen, Anliegen und Trends von Stiftungen sichtbar gemacht. Die Umfrage wird zukünftig als Panel aufgestellt. Die erste Durchführung wird 2025 begleitet von einer wissenschaftlichen Gruppe mit Vertreter:innen der Universitäten Basel (CEPS) und Genf (GCP) sowie der Fachhochschule Bern.

Herausgegeben wird das Schweizer Stiftungsbarometer von StiftungSchweiz in Kooperation mit der Zürcher Kantonalbank und proFonds.

SwissFoundations setzt sich für eine breite Datengrundlage im Stiftungssektor ein und unterstützt diese Sektorinitiative.

→ swissfoundations.ch/aktuell/statistikpanel

Save the Date 2025

3.6.

SwissFoundations Mitgliederversammlung

- *Universitätsklinik Balgrist*
Veranstalter: SwissFoundations

18.6.

Beste Stiftungsrats- praxis

- *Lake Side Zürich*
Veranstalter: SwissFoundations,
Europa Institut an der Universität
Zürich, Center for Philanthropy
Studies an der Universität Basel

26.6.

Seminar Stiftungsrat

- *Universität Bern*
Veranstalter: Universität Bern –
University of Rochester

26.8.

Basler Stiftungstag

- *Uptown Basel*
Veranstalter: Stiftungsstadt Basel

3.9.

Schweizer Stiftungssymposium

- *Kursaal Bern*
Veranstalter: SwissFoundations

22./23.9.

Workshop on Global Philanthropy

- *Basel*
Veranstalter: Center for Philanthropy
Studies an der Universität Basel

25. – 27.9.

Better Foundation Governance

- *Hotel Odelya Basel*
Veranstalter: Foundation Board
Academy

1.10.

Stiftungsforum Kanton Zürich

- *Zürich*
Veranstalter:
Verein «Stiftungsstandort Zürich»

4. – 12.10.

Semaine de la démocratie

- *Genf*
Veranstalter: Office cantonal de
l'économie et de l'innovation (OCEI),
Centre Albert Hirschman sur la
démocratie (IHEID),
Centre en philanthropie de
l'Université de Genève (GCP),
SwissFoundations

6.11.

Table Ronde Philanthropique

- *Genf*
Veranstalter: Kanton Genf,
Fondation Lombard Odier,
SwissFoundations

18.11.

Schweizer Stiftungstag

- *kultur & kongresshaus aarau*
Veranstalter: proFonds

2027

28.1.

8. Zürcher Stiftungsrechtstag

- *Universität Zürich*
Veranstalter: Zentrum für
Stiftungsrecht an der Universität
Zürich



Rechtliche Entwicklungen

- Im Jahr 2024 waren verschiedene positive rechtliche Entwicklungen zu verzeichnen. Das Parlament hat die Motion Burkart zur Liberalisierung der Familienstiftungen angenommen, der Kanton Zürich hat seine Praxisanpassung zur Steuerbefreiung gemeinnütziger Stiftungen publiziert und der Ständerat möchte Stiftungen vom Anwendungsbereich des Transparenzregisters ausnehmen.

 - Urteile betreffend Stiftungen lassen sich in den üblichen Bereichen ausmachen: Nichteintragung von Stiftungen im Handelsregister, Fristbestimmung bei der Stiftungsaufsichtsbeschwerde sowie steuerrechtliche Fragen.

 - Im Folgenden werden die für den Stiftungssektor wichtigsten Entwicklungen dargestellt. Einzelheiten zur aktuellen Rechtsetzung, Rechtsprechung und Literatur können dem jährlich erscheinenden Band «Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2024», njus.ch, von Jakob / Götzler / Hengartner / Kaufmann / Richter / Scherrer / Wittkämper entnommen werden.²
-

Rechtsetzung

Stärkung der Schweizer Familienstiftung (Aufhebung des Verbots der Unterhaltsstiftung)

Über die von Ständerat (SR) Thierry Burkart am 15. Dezember 2022 eingereichte Motion «Die Schweizer Familienstiftung stärken. Verbot der Unterhaltsstiftung aufheben» (22.4445)³ wurde bereits ausführlich berichtet.⁴

Nachdem sowohl die Rechtskommission des Ständerats (RK-SR)⁵ als auch der SR⁶ die Motion angenommen hatten, folgte am 19. Januar 2024 auch die Annahme durch die Rechtskommission des Nationalrats (RK-NR) mit 15 zu 9 Stimmen.⁷ Dabei hätte – wie bereits bei der Schwesterkommission^{8 9} – eine Minderheit, ohne gegen die Motion per se zu sein, vorgängig eine Klärung verschiedener Fragen mittels eines Postulats bevorzugt. Dem zustimmenden Votum schloss sich ebenso der Nationalrat (NR) am 27. Februar 2024 mit 116 zu 68 Stimmen bei 3¹⁰ Enthaltungen an, womit die Motion angenommen ist. Das Geschäft wurde an den Bundesrat überwiesen, welcher nun eine Vorlage auszuarbeiten hat. Sie wird mit Spannung erwartet, denn die Zeit ist reif für eine Liberalisierung der Schweizer Familienstiftung.

Das Geschäft stand in engem Konnex zur Motion «Einführung des Trusts in die schweizerische Rechtsordnung» (18.3383), welche am 26. April 2018 von der RK-SR eingereicht worden war. Letztlich ohne Erfolg:¹¹ Der Antrag des Bundesrats auf Abschreibung¹² wurde am 12. Dezember 2023 vom SR angenommen.¹³ Da es ihm der NR am 27. Februar 2024 gleichtat,¹⁴ ist die Motion (vorerst) erledigt. Ebenso wurde die parlamentarische Initiative «Aufnahme des Rechtsinstituts des Trusts in die schweizerische Gesetzgebung» (16.488) von NR Fabio Regazzi, eingereicht am 13. Dezember 2016,¹⁵ vom NR am 15. März 2024 abgeschrieben.¹⁶

Gemeinsame Aufsichtsregion der BVG- und Stiftungsaufsichtsbehörden Zürich und Ostschweiz

In ihrer Medienmitteilung vom 7. März 2022 gaben die BVG- und Stiftungsaufsicht des Kantons Zürich (BVS) sowie diejenige der Ostschweiz (OSTA) bekannt, dass sie eine gemeinsame Aufsichtsregion planen, die neun Kantone umfassen soll.¹⁷ Zum entsprechenden Entwurf wur-

de bis zum 18. Dezember 2023 eine Vernehmlassung durchgeführt.¹⁸ Die Regierungen aller Vereinbarungskantone und beide Anstalten stehen hinter der Vereinbarung.¹⁹ Erstere beantragen nun den jeweiligen Kantonsräten, der Vereinbarung beizutreten.²⁰ Zukünftig wird die Aufsicht über die klassischen Stiftungen der Kantone Zürich, St. Gallen, Thurgau und Tessin durch die neue Anstalt im bisherigen Rahmen wahrgenommen. Eine Übertragung der Aufsicht über die klassischen Stiftungen anderer Kantone (die derzeit noch bei den Kantonsverwaltungen liegt) ist zwar nicht vorgesehen, bleibt jedoch jederzeit möglich.²¹ Die Vereinbarung tritt auf den 1. Januar des Jahres in Kraft, das auf das Jahr folgt, in dem sämtliche Vereinbarungskantone der Vereinbarung beigetreten sind (Art. 36 Abs. 1 der Vereinbarung).

Initiative zur Stärkung des Stiftungsstandorts Zürich

Über die Initiative zur Stärkung des Stiftungsstandorts Zürich wurde bereits berichtet.²² Am 25. Januar 2023 hatte der Regierungsrat des Kantons Zürich beschlossen, im Rahmen der «Stärkung des Stiftungsstandorts Zürich» vier Massnahmen umzusetzen: 1. Schaffung einer Koordinations- und Anlaufstelle für Stiftungen, 2. Durchführung von themenspezifischen Dialogrunden zwischen staatlichen Förderstellen und privaten Förderstiftungen, 3. Entwicklung von Grundlagen für steuer- und aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen von gemeinnützigen Förderstiftungen im Kanton Zürich und 4. Internationale Positionierung des Stiftungsstandorts Kanton Zürich.²³

Die wichtigste Neuerung betrifft die 3. Massnahme. Am 9. Februar 2024 publizierte der Kanton Zürich eine Praxisanpassung des kantonalen Steueramts zur Steuerbefreiung gemeinnütziger Stiftungen, welche folgende Änderungen zeitigt: 1. Neu steht einer angemessenen Entschädigung von Stiftungsrät:innen gemeinnütziger Stiftungen bei einer Steuerbefreiung nichts mehr entgegen. 2. Gemeinnützige (Förder-)Tätigkeiten im Ausland werden neu nach dem gleichen Massstab wie (Förder-)Tätigkeiten im Inland gemessen. 3. Schliesslich sind neu auf Förderseite nicht nur Ä-fonds-perdu-Beiträge und Darlehen möglich, sondern auch Impact Investments (gemeint: unternehmerische Fördermodelle). Vorausgesetzt wird, dass Stiftungen in einem Bereich tätig sind, wo es noch keinen Markt gibt (keine Konkurrenz für nicht steuerbefreite Investierende), und dass die an die Stiftung zurückfliessenden Mittel erneut für gemeinnützige Zwecke verwendet werden (siehe zum Thema der unternehmerischen Fördermodelle auch den Autorenenbeitrag von Prof. Dr. Dominique Jakob auf Seite 28). Die Praxisänderung gilt ab dem 1. Februar 2024.²⁴

Diese Praxisänderung zog nicht nur im Kanton Zürich, sondern auch kantonsübergreifend Wirkungen nach sich. Im Kanton Basel-Stadt reichte Grossrat David Jenny

im März 2024 die «Interpellation Nr. 18 betreffend steuerliche Attraktivität des Stiftungsstandorts Basel-Stadt: Wie wird auf die Zürcher Konkurrenz reagiert?» ein.²⁵ Der Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt entgegnete – nach einer ersten Einschätzung der Steuerverwaltung –, dass er die steuerlichen Rahmenbedingungen für weiterhin attraktiv und vorteilhaft halte, stellte aber eine vertiefte Prüfung in Aussicht.²⁶ Die Interpellation wurde mittlerweile schriftlich erledigt, wobei der Interpellant erwartete, dass die Ergebnisse der vertieften Prüfung möglichst bis Ende 2024 vorliegen.²⁷ Auch im Kanton Luzern wurde von Kantonsrätin Sarah Arnold am 19. März 2024 ein Postulat zur Stärkung des Stiftungsstandorts Luzern eingereicht. Dieses beauftragt den Regierungsrat, Massnahmen zu prüfen, wie der Kanton für gemeinnützige Stiftungen sowie Familienstiftungen attraktiver gemacht werden kann.²⁸ Der Regierungsrat sah Potenzial in verschiedenen Bereichen und beantragte, das Postulat für erheblich zu erklären. Vorgesehen wurde, dass das Finanzdepartement eine Überprüfung der Rahmenbedingungen für Stiftungen durchführt.²⁹ Am 28. Januar 2025 wurde das Postulat vom Luzerner Kantonsrat mit 83 zu 26 Stimmen bei 2 Enthaltungen für erheblich erklärt.³⁰ Der weitere Verlauf bleibt abzuwarten.

Die Eidgenössische Stiftungsaufsicht (ESA) und die BVG- und Stiftungsaufsicht des Kantons Zürich (BVS) publizierten zu dieser Praxisänderung ein gemeinsames Merkblatt³¹ mit Blick auf die Vergütung von Stiftungsrät:innen sowie Mustervergütungsreglemente zur Einzel- und Pauschalvergütung.³² Ebenso aktualisierte die ESA ihre Musterstatuten betreffend die Honorierung von Stiftungsrät:innen, welche neu auch folgenden Passus enthalten: «Der Stiftungsrat kann für seine Mitglieder eine angemessene Vergütung vorsehen. Die Einzelheiten sind in einem Reglement zu regeln, das der Aufsichtsbehörde zur Prüfung vorzulegen ist. (Achtung, eventuell Steuerfolgen für die Stiftung). Die tatsächlichen Kosten/Spesen werden erstattet. Es dürfen auch Pauschalspesen vorgesehen werden.»³³

Mit Blick auf die 1. Massnahme wurden eine Koordinations- und Anlaufstelle, welche Beratungen zur Gründung und Ansiedlung von gemeinnützigen Stiftungen bietet, sowie die Informationsplattform stiftungen.zuerich errichtet.³⁴ Im Rahmen der Umsetzung der 2. Massnahme fand am 1. Oktober 2024 das 2. Stiftungsgespräch zum Thema «Von Artenvielfalt bis Zero Waste – Das Zusammenwirken von Kanton und gemeinnützigen Stiftungen für mehr Nachhaltigkeit» zwischen Vertretern des Kantons, Swiss Foundations sowie Stiftungen statt.³⁵ Schliesslich kann, durch den offeneren Ansatz hinsichtlich der Auslandstätigkeit (siehe 3. Massnahme), zugleich die internationale Positionierung des Stiftungsstandorts (4. Massnahme) umgesetzt werden.

Transparenz und wirtschaftlich Berechtigte von juristischen Personen

Nachdem ein Vorentwurf sowie ein Erläuternder Bericht³⁶ bis zum 29. November 2023 in die Vernehmlassung geschickt worden waren, verabschiedete der Bundesrat am 22. Mai 2024 den Entwurf zum Bundesgesetz über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen (E-TJPG) sowie die dazugehörige Botschaft.³⁷ Der Gesetzesentwurf wird durch die Einführung eines 3. Kapitels zu Stiftungen und Vereinen neu strukturiert und beinhaltet Folgendes:

Der Anwendungsbereich des TJPG soll sich auch auf Stiftungen erstrecken (siehe Art. 2 Abs. 1 lit. b E-TJPG). Als wirtschaftlich berechtigte Personen von Stiftungen gelten (unter gewissen Voraussetzungen) die Stifterin oder der Stifter, die oder der Begünstigte, die wirtschaftlich berechtigte Person einer juristischen Person sowie jede andere Person, die letztlich die Stiftung kontrolliert (Art. 19 Abs. 1 E-TJPG). Entspricht keine Person diesen Kriterien, muss die Stiftung – im Gegensatz zum Vorentwurf – nur noch subsidiär das oberste Mitglied des leitenden Organs als wirtschaftlich berechtigte Person erfassen (Art. 19 Abs. 3 E-TJPG). Dies dürfte in aller Regel der Stiftungsratspräsident oder die Stiftungsratspräsidentin sein.

Art. 20 Abs. 1 E-TJPG verpflichtet Stiftungen, ihre wirtschaftlich berechtigten Personen zu identifizieren. Hat eine Stiftung das oberste Mitglied ihres leitenden Organs als wirtschaftlich berechtigte Person identifiziert, liegen keine weiteren Pflichten vor (Art. 20 Abs. 2 E-TJPG). Werden hingegen weitere Personen als wirtschaftlich Berechtigte ermittelt, treffen die Stiftung weitergehende Informations-, Überprüfungs-, Dokumentations- und Aufbewahrungspflichten gemäss Art. 20 Abs. 3 ff. E-TJPG.³⁸ Im Gegensatz zum Vorentwurf muss die Stiftung dem Transparenzregister neu die Identität der wirtschaftlich berechtigten Person melden (Art. 21 Abs. 1 E-TJPG). Ist hingegen lediglich das oberste Mitglied des leitenden Stiftungsorgans wirtschaftlich berechtigte Person, so kann die Stiftung diese Person bei der Eintragung ins Handelsregister oder einer Änderung der im Handelsregister eingetragenen Tatsachen dem zuständigen kantonalen Handelsregisteramt melden (Art. 21 Abs. 2 E-TJPG).

Neben diesen Änderungen für Stiftungen soll es auch neue Vorschriften *im Zusammenhang mit Stiftungen* geben. So soll das Bundesgesetz über die Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung (Geldwäschereigesetz, GwG)³⁹ für Beratende (etwa Anwält:innen) gelten – dies insbesondere im Zusammenhang mit der Errichtung, der Führung oder der Verwaltung einer Stiftung sowie der Bereitstellung einer Adresse oder von Räumlichkeiten als Sitz für eine Stiftung (siehe Art. 2 Abs. 3^{bis} lit. b und c E-GWG bzw. Art. 2 Abs. 3^{ter} E-GWG). Diese vom Bundesrat vorgeschlagenen Sorgfaltspflichten für Beratende wurden von der RK-SR jedoch nun in einen

Entwurf 2 überführt, welcher zu einem späteren Zeitpunkt beraten wird.⁴⁰

Entwurf 1 (24.046),⁴¹ der die eigentliche Einführung eines Transparenzregisters betrifft, wurde von der RK-SR mehrheitlich begrüsst. Allerdings beantragte sie am 30. Oktober 2024 ihrem Rat mit 8 zu 3 Stimmen, Stiftungen (und Vereine) vom Anwendungsbereich des neuen Gesetzes auszunehmen, damit sie von den Pflichten zur Eintragung ins Transparenzregister befreit sind.⁴² Der SR nahm diesen Antrag mit 27 zu 11 Stimmen bei 0 Enthaltungen am 18. Dezember 2024 an.⁴³ Die RK-NR beauftragte die Verwaltung, aufzuzeigen, was die Auswirkungen der vom SR vorgenommenen Änderungen für Stiftungen (und Vereine) wären⁴⁴, und unterstützte in ihrer Sitzung vom 14. Februar 2025 den Beschluss des Ständerats, die Stiftungen und Vereine von der Eintragung ins Transparenzregister zu befreien, mit 15 zu 8 Stimmen bei 2 Enthaltungen.⁴⁵

Es bleibt in der Tat zu hoffen, dass auch der NR der Ausnahme von Stiftungen vom Anwendungsbereich des TJPG zustimmt. Denn auch wenn der Entwurf versucht, den Besonderheiten von Stiftungen Rechnung zu tragen, ist sein Ansatz gleichwohl grundlegend verfehlt. Jedenfalls gemeinnützige Stiftungen haben *keine wirtschaftlich Berechtigten* und genügen (durch Eintragung im Handelsregister sowie die Beaufsichtigung durch Aufsichts- und Steuerbehörden) bereits der Transparenz. Wenn überhaupt, müsste die Stiftung selbst als wirtschaftlich Berechtigte gelten. Den Präsidenten oder die Präsidentin des Stiftungsrats als wirtschaftlich Berechtigte:n des Stiftungsvermögens anzusehen, ist ein irriges, dem Stiftungsstandort schadenendes Kuriosum.

Auch die mit diesem Thema in Zusammenhang stehenden Geschäfte haben Entwicklungen erfahren: Die Motion Hurni (21.4396), die ein öffentliches Register über die wirtschaftlich Berechtigten fordert,⁴⁶ wurde vom SR am 18. Dezember 2024 definitiv abgelehnt.⁴⁷ Im gleichen Zuge wurde auch die Motion Weichelt (22.3456) abgelehnt,⁴⁸ welche sich hauptsächlich auf die wirtschaftliche Berechtigung ausländischer Anleger an schweizerischen Handelsgesellschaften fokussierte.⁴⁹ Die Diskussion der Interpellation Mahaim (22.3346), die insbesondere vom Zeitplan zur Schaffung des Registers der wirtschaftlich Berechtigten handelte, wurde am 15. März 2024 abgeschlossen, da sie nicht innert zwei Jahren abschliessend im Rat behandelt wurde.⁵⁰

Umsetzung des Common Reporting Standard (CRS) / Automatischer Informationsaustausch

Über den grossen Erfolg des Sektors, die Ausnahme von den Reporting-Pflichten für gemeinnützige Stiftungen auch im Common Reporting Standard (CRS) zu verankern, wurde in den Vorjahresausgaben berichtet.⁵¹ Der CRS wurde insbesondere mit dieser Änderung (sowie mit den

Änderungen zu den Kryptowerten [CARF]) im Juni 2023 aktualisiert.⁵²

Betreffend die Umsetzung im schweizerischen Recht wurde bis zum 6. September 2024 eine Vernehmlassung zum Vorentwurf des Bundesgesetzes über den internationalen automatischen Informationsaustausch in Steuersachen (VE-AIAG)⁵³ sowie zum Entwurf für die Änderung der Verordnung über den internationalen automatischen Informationsaustausch in Steuersachen (E-AIAV)⁵⁴ durchgeführt. Gemäss Art. 3 Abs. 9^{bis} VE-AIAG gilt ein in der Schweiz ansässiger Rechtsträger (wie eine Stiftung oder ein Verein) als qualifizierter gemeinnütziger Rechtsträger und somit als nicht meldendes Finanzinstitut, wenn er die vom Bundesrat festgelegten Voraussetzungen erfüllt und die zuständige schweizerische Steuerverwaltung dies bestätigt. Die entsprechenden Voraussetzungen sind folgende: 1. Verfolgung bestimmter Zwecke, 2. Befreiung von der Einkommens- oder Gewinnsteuer, 3. Keine Anteilseignende/Mitglieder, die Eigentums- oder Nutzungswerte an Einkünften oder Vermögenswerten haben, 4. Grundsätzlich keine Ausschüttung der Einkünfte und Vermögenswerte an Privatpersonen oder nicht gemeinnützige Rechtsträger oder Verwendung zu deren Gunsten, 5. Rückfall im Falle einer Liquidation oder Auflösung an Gemeinwesen oder Rechtsträger, der die gleichen Voraussetzungen erfüllt. Diese Voraussetzungen werden in Art. 6a VE-AIAV statuiert. Das Inkrafttreten ist auf den 1. Januar 2026 vorgesehen.⁵⁵

Erwähnenswert ist mit Blick auf den automatischen Informationsaustausch ebenso, dass sich die Schweiz und die USA auf einen neuen Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA-Abkommen; amerikanisches Pendant zum CRS) geeinigt haben. Dadurch wird der automatische Informationsaustausch zwischen diesen beiden Staaten künftig nicht mehr nur einseitig durch die Schweiz, sondern zweiseitig erfolgen. Das Abkommen tritt voraussichtlich per 1. Januar 2027 in Kraft.⁵⁶

Stärkung der Gemeinnützigkeit steuerbefreiter Organisationen

Aufgrund der anhaltenden Diskussionen um die Steuerbefreiung gemeinnütziger Organisationen im Zusammenhang mit deren Engagements in politischen Kampagnen reichte die FDP-Liberale Fraktion am 19. Dezember 2024 die Motion «Stärkung der Gemeinnützigkeit steuerbefreiter Organisationen» (24.4514) ein.⁵⁷ Gemäss der Motion soll der Bundesrat die einschlägigen Bestimmungen inkl. Vollzugsvorschriften so anpassen, dass juristische Personen nur noch gemäss den materiellen Voraussetzungen von Art. 56 lit. g und lit. h des Bundesgesetzes über die direkte Bundessteuer (DBG)⁵⁸ von der Steuerpflicht befreit werden. Insbesondere soll der Umfang der gemeinnützigen Tätigkeit im Interesse der Allgemeinheit transparent

von den übrigen Aktivitäten abgegrenzt werden. Diesbezüglich sollen steuerbefreite Organisationen unter anderem erstens jährlich eine Bilanz und Erfolgsrechnung erstellen, aus welcher ersichtlich ist, in welchem Umfang Mittel vereinnahmt und verwendet wurden für (1) die der Steuerbefreiung zugrunde liegenden gemeinnützigen Tätigkeiten im Interesse der Allgemeinheit und (2) für übrige Tätigkeiten (im Sinne einer Spartenrechnung). Zweitens soll basierend auf der Jahresrechnung jährlich eine Steuererklärung eingereicht werden. Durch diesen Ansatz könne gemäss der Motionärin sichergestellt werden, dass gemeinnützige Organisationen partiell für ihre im Allgemeininteresse liegenden Tätigkeiten von der Steuer befreit werden, wodurch die Gemeinnützigkeit solcher Organisationen gestärkt werde.⁵⁹

Bereits 2020 wurde die in eine ähnliche Richtung gehende Motion von SR Ruedi Noser «Werden die Anforderungen an die Steuerbefreiung juristischer Personen wegen Gemeinnützigkeit im Falle von politischer Tätigkeit eingehalten?» (20.4162) eingereicht.⁶⁰ Nach deren Annahme durch den SR⁶¹ wurde sie jedoch vom NR abgelehnt.⁶² Der Bundesrat hat in diesem Zusammenhang Folgendes festgehalten: «Die Steuerbefreiung ist zu verneinen, wenn eine Institution politische Ziele verfolgt, nicht aber, wenn für die Erreichung eines gemeinnützigen Zweckes politische Mittel eingesetzt werden.»⁶³ Die Motion der FDP wurde noch nicht behandelt, der weitere Verlauf bleibt abzuwarten.

Förderung von sozialen Unternehmen

Die am 18. Juni 2021 von NR Niklaus-Samuel Gugger eingereichte Motion «Förderung von sozialen Unternehmen» (21.3891) zielte darauf ab, die gesetzliche Rahmenordnung zur Förderung des sozialen Unternehmertums anzupassen.⁶⁴ Während der Bundesrat am 1. September 2021 noch die Ablehnung der Motion beantragte,⁶⁵ nahm der NR die Motion mit 93 zu 80 Stimmen bei 10 Enthaltungen am 12. Juni 2023 hingegen an.⁶⁶ Die endgültige Ablehnung der Motion wurde schliesslich am 11. März 2024 durch das ablehnende Votum des SR besiegelt.⁶⁷ Die Motion hätte auf diejenigen Sozialunternehmen, die in Form einer Stiftung ausgestaltet sind, Auswirkungen zeitigen können.

Rechtsprechung

Verweigerung der Eintragung einer potenziellen Familien(unterhalts)stiftung

Das Urteil BGer 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024 handelt von einer im Jahr 1949 errichteten Familienstiftung, welche bezweckt, «den Begünstigten ein Vermögen zu erhalten und ihnen aus diesem Vermögen Beiträge an den Lebensunterhalt, an Erholung, Ausbildung, Aussteuer etc. zu gewähren». Das Eidgenössische Handelsregisteramt (EHRA) verweigerte die Eintragung der Familienstiftung ins Handelsregister mit der Begründung, dass es sich laut Stiftungszweck um eine sogenannte unzulässige Unterhaltsstiftung handle. Das Verwaltungsgericht des Kantons Nidwalden schützte den Entscheid mit der gleichen Begründung. Vor dem Bundesgericht (BGer) beantragte die Familienstiftung, den Entscheid der Vorinstanz aufzuheben und das EHRA anzuweisen, sie als Familienstiftung ins Handelsregister einzutragen.

Das BGer stellte wiederholt fest, dass der Entscheid über die Führung eines Handelsregisters eine vermögensrechtliche Angelegenheit betreffe, sodass die Beschwerde nur zulässig sei, wenn der Streitwert mindestens CHF 30'000 betrage.⁶⁸ Streitwertbestimmend seien die finanziellen Folgen, wenn die Familienstiftung nicht ins Handelsregister eingetragen werde. Im vorliegenden Fall mass das BGer der Beschwerde ohnehin keinen Erfolg bei, daher könne dahingestellt bleiben, ob eine ermessensweise Streitwertfestsetzung von mindestens CHF 30'000 vorliege. Aus gleichem Grund erübrige sich gemäss BGer auch die Auseinandersetzung mit einer Rechtsfrage von grundsätzlicher Bedeutung.⁶⁹

Materiell bemängelte die Stiftung als Beschwerdeführerin den angefochtenen Entscheid in dreifacher Hinsicht: Zum einen habe sich das EHRA eine Beurteilungskompetenz angemasst, die ihm nicht zustehe. Zum anderen müsse der Stiftungszweck primär nach Massgabe des mutmasslichen Stifterwillens und somit nach dem Grundsatz des *favor negotii* bzw. *favor foundationis* ausgelegt werden. Schliesslich könne der Stiftungszweck, falls er zumindest teilweise zulässig sei, in jedem Falle nur als teilnichtig qualifiziert werden.⁷⁰

Mit Blick auf das erste Vorbringen zur Kognitionsbefugnis wiederholte das BGer seine ständige Rechtsprechung, wonach dort, wo nicht Registerrecht, sondern materielles Recht infrage stehe, die Prüfungsbefugnis des

EHRA eingeschränkt sei. Das Handelsregisteramt habe nur auf die Einhaltung der zwingenden Gesetzesbestimmungen zu achten; die Durchsetzung des dispositiven Rechts liege hingegen in der Zuständigkeit des Zivilgerichts. Da im Einzelfall eine Abgrenzung schwierig sein könne, sei die Eintragung ins Handelsregister nur dann abzulehnen, wenn sie *offensichtlich und unzweideutig* dem Recht widerspreche, nicht hingegen, falls sie auf einer ebenfalls denkbaren Gesetzesauslegung beruhe, deren Beurteilung dem Gericht überlassen bleiben müsse.⁷¹ Der einschlägige Art. 335 des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (ZGB)⁷² stelle zwingendes materielles Recht dar, welches das EHRA mit beschränkter Prüfungsdichte überprüfe.⁷³ Entscheidend sei, ob (wie von der Vorinstanz angenommen) offensichtlich und unzweideutig eine Unterhaltsstiftung vorliege.⁷⁴ Die in Art. 335 Abs. 1 ZGB aufgeführten Zwecke seien abschliessend definiert. Vor diesem Hintergrund sei es nicht gestattet, den Familienangehörigen ohne besondere Voraussetzungen dieser Art den Genuss des Stiftungsvermögens oder der Erträge zu verschaffen (sogenannte Unterhaltsstiftungen).⁷⁵ Das BGer urteilte, dass die Stiftungsurkunden keinen Anhaltspunkt dafür böten, dass die Begünstigtenrechte am Stiftungsvermögen von Voraussetzungen abhängig gemacht würden. Der Stiftungszweck, den Begünstigten «Beiträge an den Lebensunterhalt» und «an Erholung» zu gewähren, sei deshalb unzulässig.⁷⁶ Daran ändere nichts, dass der Stiftungsrat im Rahmen der Beitragsausrichtung stets geprüft habe, ob besondere Voraussetzungen vorlägen, denn dies könne die Rechtswidrigkeit nicht heilen.⁷⁷ Den Familienmitgliedern den Genuss des Stiftungsvermögens gemäss einer zum Voraus festgesetzten Nachfolgeordnung zu vermitteln, wie dies in den Statuten vorgesehen war, gehöre überdies zu den Merkmalen eines Familienfideikommis, welcher nach Art. 335 Abs. 2 ZGB ebenfalls verboten sei.⁷⁸

Auf die zweite Rüge betreffend die Auslegung des Stiftungszwecks ging das BGer nur oberflächlich ein und stellte fest, dass (entgegen der Auffassung der Stiftung) nichts in die Stiftungsurkunden hineingelesen werden könne, was darin keinen Ausdruck gefunden habe. Allein diese Tatsache genüge bereits, um den Eintrag ins Handelsregister zu verweigern.⁷⁹ Ebenso wurde das dritte Vorbringen abgewiesen, denn gemäss BGer müsse und dürfe sich das EHRA aufgrund seiner beschränkten Kognition mit der Frage der Teilnichtigkeit nicht befassen. Die Beschwerdeführerin habe diesbezüglich den Weg an das zuständige Zivilgericht zu beschreiten.⁸⁰ Die Beschwerde wurde entsprechend abgewiesen.⁸¹

Das Urteil ist zu bedauern, denn das BGer perpetuiert die registerrechtliche Fehlbehandlung zulasten von Familienstiftungen.⁸² Zudem verursacht es Widersprüche in Bezug auf seine eigene Rechtsprechung (insbesondere im Zusammenhang mit kirchlichen Stiftungen⁸³) sowie die klaren Grundsätze des Stiftungs- und Registerrechts.⁸⁴

Fristbestimmung bei der Stiftungsaufsichtsbeschwerde

In BVGer C-2976/2022 vom 22. Mai 2024 hatte sich das Bundesverwaltungsgericht (BVGer) zum wiederholten Male mit der Fristbestimmung bei einer Stiftungsaufsichtsbeschwerde zu befassen. Dem Urteil ging eine Bitte von A (Beschwerdeführer) um Ausrichtung einer ausserordentlichen Einmaleinlage voraus, welche mit Schreiben vom 11. Dezember 2015 von der Personalvorsorgestiftung (Beschwerdegegnerin; Stiftung) abgelehnt wurde. Nach mehreren Schreiben zwischen den Parteien hielt die Stiftung zuletzt in ihrem Schreiben vom 30. März 2016 an ihrem ablehnenden Entscheid fest.

Daraufhin gelangte A am 17. August 2016 an die BVS Zürich (Aufsichtsbehörde; Vorinstanz), die sein Vorbringen zwar als Aufsichtsanzeige behandelte, jedoch keinen Anlass zu weiteren Massnahmen sah, auch nicht bei seinen späteren Vorbringen, in deren Kontext er die Einmaleinlage ebenfalls thematisierte. Auf Anweisen des BVGer (Urteil BVGer C-2881/2019 vom 18. Oktober 2021), welches die entsprechende Beschwerde von A guthiess, behandelte die BVS die Eingabe von A vom 17. August 2016 nun als Aufsichtsbeschwerde und verfügte am 15. Juni 2022 das Nichteintreten, da ihrer Ansicht nach die Eingabe verspätet erfolgt sei.

In der darauf folgenden Beschwerde von A gegen den Nichteintretensentscheid der BVS stellte das BVGer im hier relevanten Urteil BVGer C-2976/2022 fest, dass die BVS die Eingabe von A vom 17. August 2016 als Aufsichtsbeschwerde und nicht bloss als Aufsichtsanzeige hätte behandeln müssen. A sei, wie aus dem Urteil des BVGer vom 18. Oktober 2021 hervorging, unstrittig zur Stiftungsaufsichtsbeschwerde legitimiert gewesen. Allerdings habe das BVGer im besagten Urteil keine Prüfung der weiteren Voraussetzungen wie der Rechtzeitigkeit der Beschwerde vorgenommen.⁸⁵

Strittig war daher die Frage, ob A die Frist zur Erhebung der Stiftungsaufsichtsbeschwerde eingehalten hatte oder nicht. Diesbezüglich verwies das BVGer auf sein Urteil BGer 9C_15/2019 vom 21. Mai 2019 und die vier verschiedenen Varianten von Anwendungsanalogien zur Bestimmung der Beschwerdefrist. Variante 1 (30 Tage nach Art. 75 ZGB analog) sowie Variante 3 (30 Tage gemäss Verwaltungsrecht) seien im vorliegenden Fall nicht sachgerecht, da aufgrund der wiederholten Einlassungen seitens der Stiftung und der damit verbundenen Reformationen des Anfechtungsobjekts zwischen dem 11. Dezember 2015 und dem 30. März 2016 die Verbindlichkeit des Entscheids für A nicht erkennbar war.⁸⁶ Variante 2 (Frist gemäss Teilliquidationsreglement) biete sich aufgrund der sachlichen Parallele zum internen Einspracheverfahren und der Materie an. Allerdings seien im Ergebnis die vorgesehenen 20 Tage nicht sachgerecht, da die weiteren Anwendungsanalogien eine mindestens 30-tägige Frist vorsähen.⁸⁷

Unter Berücksichtigung der gesamten Umstände des Einzelfalls dränge sich vielmehr eine auf den Einzelfall angepasste Lösung in Form einer analogen Anwendung der in anderen Bereichen des Sozialversicherungsrechts entwickelten Rechtsprechung zur Einräumung einer angemessenen Bedenkfrist bei Entscheiden im formlosen Verfahren (Variante 4) auf.⁸⁸ Diesbezüglich wird insbesondere auf Art. 51 des Bundesgesetzes über den Allgemeinen Teil des Sozialversicherungsrechts (ATSG)⁸⁹ zurückgegriffen, wonach eine Frist von ungefähr einem Jahr als angemessen erachtet werde. Es sei jedoch auf die Verhältnisse im Einzelfall und auf den jeweiligen Versicherungszweig abzustellen. Massgebend sei, wie lange im konkreten Einzelfall eine angemessene Überprüfungs- und Überlegungsfrist dauere, nach deren Ablauf angenommen werden könne, dass sich die betroffene Person mit der getroffenen Regelung abgefunden habe. Allenfalls könne eine Frist von 90 Tagen gelten.⁹⁰ Im vorliegenden Fall waren als fristverlängernde Faktoren die Tatsachen massgebend, dass sich die Stiftung auf die Beanstandungen von A wiederholt eingelassen habe und für diesen dadurch nicht erkennbar gewesen sei, dass der Entscheid verbindlich war. Fristverkürzend wirkte sich dagegen aus, dass der Beschwerdeführer sachkundig, ehemaliges Stiftungsratsmitglied, ab dem 14. März 2016 anwaltlich vertreten und die Streitsache nicht besonders komplex war. Zwischen der letzten fristauslösenden mündlichen Mitteilung seitens der Stiftung an A im Verlaufe des Monats Mai 2016 und der Erhebung der Stiftungsaufsichtsbeschwerde am 17. August 2016 vergingen ca. 3 Monate. In dieser Zeitspanne sei A indes nicht untätig gewesen, sondern habe weitere Unterlagen und Auskünfte angefordert. Sodann habe er (bzw. sein Rechtsvertreter) nach rund einem Monat Wartezeit in etwas mehr als 30 Tagen die Stiftungsaufsichtsbeschwerde vom 17. August 2016 verfasst. Diese von A beanspruchte Überprüfungs- und Überlegungsfrist von insgesamt drei Monaten (ein Monat davon Wartezeit betreffend die Unterlagen) erscheine unter Berücksichtigung sämtlicher Faktoren als gerade noch angemessen, so das BVGer. Entgegen der Ansicht der BVS Zürich sei die Stiftungsaufsichtsbeschwerde somit nicht verspätet erfolgt.⁹¹ Die Beschwerde wurde entsprechend gutgeheissen und zur materiellen Prüfung an die BVS Zürich zurückgewiesen.⁹² Aufgrund dessen, dass der Beschwerdeführer vollständig obsiegt hatte⁹³ und ihm (entgegen dem Vorbringen der Vorinstanz) keine Mitwirkungspflichtverletzung vorgeworfen werden konnte,⁹⁴ wurden sowohl die Verfahrenskosten als auch die Parteientschädigung der Beschwerdegegnerin auferlegt.⁹⁵

MWST-Vorsteuerkorrektur aufgrund nicht-unternehmerischen Tätigkeitsbereichs

Im mehrwertsteuerrechtlichen Urteil BGer 9C_612/2022 vom 18. August 2023 führte die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) anlässlich einer Kontrolle bei der Stiftung A eine MWST-Vorsteuerkorrektur durch, da sowohl ein unternehmerischer als auch ein nicht-unternehmerischer Tätigkeitsbereich vorliege. Das BVGer bestätigte diese Ansicht. Die Stiftung vertrat hingegen die Ansicht, die unternehmerische und die nicht-unternehmerische Tätigkeit seien derart verstrickt, dass eine Unterteilung und damit auch eine Vorsteuerkorrektur nicht möglich seien.⁹⁶

Nach Art. 10 des Bundesgesetzes über die Mehrwertsteuer (Mehrwertsteuergesetz; MWSTG 2009 [massgebende Version für die hier relevanten Steuerperioden 2015 – 2017])⁹⁷ ist subjektiv mehrwertsteuerpflichtig, wer unabhängig von Rechtsform, Zweck und Gewinnabsicht ein Unternehmen betreibt, wer eine auf die nachhaltige Erzielung von Einnahmen aus Leistungen ausgerichtete berufliche oder gewerbliche Tätigkeit selbstständig ausübt und unter eigenem Namen nach aussen auftritt. Wer hingegen kein Unternehmen betreibt, ist nicht steuerpflichtig und kann im Grundsatz auch keine Vorsteuer abziehen (Art. 28 Abs. 1 MWSTG 2009 *e contrario*). Unstrittig war, dass insbesondere das Betreiben des Webshops durch die Stiftung A einen unternehmerischen Bereich im Sinne von Art. 10 MWSTG darstellt.⁹⁸

Das BGer führt aus, dass ein Unternehmensträger sowohl einen unternehmerischen als auch einen nicht-unternehmerischen Bereich unterhalten könne, wobei Letzterer nicht leichthin anzunehmen sei. Ein eigenständiger nicht-unternehmerischer Bereich dürfe erst angenommen werden, wenn die Trennung ausreichend klar vollzogen werden könne, sei dies aufgrund einer nach aussen erkennbaren separaten Tätigkeit oder einer klaren Zweckbestimmung, die von jener der unternehmerischen Tätigkeit abweiche. Die Beurteilung erfolge im Einzelfall. Fehle es an einem nicht-unternehmerischen Bereich, bleibe es nach dem Grundsatz der Einheit des Unternehmens beim einzigen unternehmerischen Bereich.⁹⁹

Im vorliegenden Fall war die Tätigkeit der Stiftung A als gemeinnützige Stiftung auf ihren Zweck (Unterstützung kirchlicher Arbeit sowie entwicklungspolitischer Projekte) gerichtet. Dieser nicht-unternehmerische Bereich verfolgte laut BGer einen anderen Zweck als derjenige des unternehmerischen Bereichs (insbesondere Betreiben eines Webshops). Zudem würden diese beiden Bereiche gegen aussen grundsätzlich voneinander unabhängig auftreten und daher eine gewisse Eigenständigkeit aufweisen. Dem Vorhandensein eines nicht-unternehmerischen Bereichs stehe der einheitliche Aussenauftritt der Stiftung auf ihrer Internetseite (inklusive Webshop) nicht entgegen.¹⁰⁰ Vor diesem Hintergrund war für das BGer ausschlaggebend, dass der Hauptzweck der Stiftung in der gemeinnützigen

bzw. karitativen Tätigkeit liege.¹⁰¹ Nicht entscheidend war hingegen, dass nach aussen eine deutlich erkennbare separate Tätigkeit vorliege.¹⁰² Die klare Zweckbestimmung, die für die Annahme eines nicht-unternehmerischen Bereichs erforderlich ist, lag somit in Form der Haupttätigkeit der Stiftung vor und wich von der unternehmerischen Tätigkeit ab.¹⁰³ Entsprechend durfte zwischen dem untergeordneten unternehmerischen und dem prominenten nicht-unternehmerischen Bereich (karitative Tätigkeit) eine Trennung vorgenommen werden.¹⁰⁴ Aufgrund der gemischten Verwendung war die ESTV berechtigt, die Vorsteuern zu korrigieren.¹⁰⁵

Fehlende Aktivlegitimation des Stiftungsgeschäftsführers als Privatkläger

In BGer 7B_914/2023 vom 6. März 2024 gelangte A (ehemaliger Geschäftsführer einer mittlerweile liquidierten Stiftung) mit Beschwerde in Strafsachen ans BGer. A beantragte insbesondere, den Entscheid der Anklagekammer sowie deren Einstellungsverfügungen aufzuheben und die Sache zur Durchführung der Strafuntersuchung gegen die ehemaligen Stiftungsratsmitglieder B, C, D und E an das Untersuchungsamt zurückzuweisen. Konkret warf A den ehemaligen Stiftungsratsmitgliedern mehrere strafrechtliche Delikte wie konkursrechtliche Straftatbestände (Art. 163 – 167 StGB), Urkundenfälschung (Art. 251 StGB), Veruntreuung (Art. 138 StGB) sowie ungetreue Geschäftsbesorgung (Art. 158 StGB) vor. Hieraus leitete A eine Persönlichkeitsverletzung und mutmasslich Genugtuungs- und Schadenersatzansprüche im Sinne von Art. 81 Abs. 1 lit. b Ziff. 5 des Bundesgesetzes über das Bundesgericht (BGG)¹⁰⁶ ab.

Laut BGer sei die Privatküglerschaft zur Beschwerde in Strafsachen gemäss Art. 81 Abs. 1 lit. b Ziff. 5 BGG legitimiert, wenn sich der angefochtene Entscheid auf die Beurteilung ihrer Zivilansprüche auswirken könne. Es müsse dargelegt werden, wie und aus welchen Gründen sich der angefochtene Entscheid auf welche Zivilforderung auswirken könne (vgl. Art. 42 Abs. 1 BGG). An die Legitimation seien strenge Anforderungen zu stellen. Genügt die Beschwerde diesen Anforderungen nicht, könne auf sie nur eingetreten werden, wenn aufgrund der Natur der Straftat ohne Weiteres ersichtlich sei, um welche Zivilforderungen es sich handle.¹⁰⁷

Vor diesem Hintergrund nahm das BGer an, dass hinsichtlich der Genugtuung als Zivilanspruch die entsprechenden Voraussetzungen zur Beschwerdelegitimation von der Privatküglerschaft mindestens in den Umrissen dargelegt und substantiiert werden müssten. Insbesondere sei aufzuzeigen, inwiefern die Persönlichkeitsverletzung objektiv und subjektiv schwer wiege.¹⁰⁸ A bringe nur vor, er habe «als in seinen Persönlichkeitsrechten verletzt und durch den Konkurs der Stiftung in seinen finanzi-

ellen Interessen geschädigter Privatkläger ein rechtlich geschütztes Interesse an der Aufhebung des Entscheids der Anklagekammer». Ihm sei fristlos gekündigt und gegen ihn ein Strafverfahren eingeleitet worden. Das BGer urteilte, dass dies höchstens die Vermutung zulasse, dass A gegenüber den ehemaligen Stiftungsratsmitgliedern Genugtuungs- und gegebenenfalls auch Schadenersatzansprüche erheben wolle. Ohne Weiteres ergebe sich dies jedoch nicht. Ausserdem bringe er vor dem BGer andere Vorwürfe vor als in der Strafanzeige. Insgesamt sei daher die Begründung für die Beschwerdelegitimation offensichtlich zu knapp; die konkreten Voraussetzungen würden nicht einmal im Ansatz umschrieben, geschweige denn substantiiert und beziffert werden.¹⁰⁹ Entsprechend wurde auf die Klage nicht eingetreten.¹¹⁰

Rechtliche Rahmenbedingungen von unternehmerischen Fördermodellen

Autorenbeitrag von Prof. Dr. Dominique Jakob

Unternehmerische Fördermodelle sind nicht zuletzt durch die Praxisänderung des Kantonalen Steueramts Zürich vom 9. Februar 2024 in aller Munde. Aber was sind die stiftungs- und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen? Dieser Frage geht der vorliegende Beitrag nach. Es handelt sich um die gekürzte Schriftversion des Vortrags, den der Verfasser am 27. August 2024 am Seminar «Beste Stiftungsratspraxis XII. Innovative Förderformen – Recht und Praxis» gehalten hat. Der Vortragsstil wurde weitgehend beibehalten.

I. Ausgangslage und Hintergrund

Die Welt ist auf dem Höhepunkt ihrer Volatilität. Die Krisen (Kriege, Seuchen, Naturkatastrophen etc.) sind so zahlreich, dass man heute gemeinhin von einer «Polykrisis» spricht. Das Zeitfenster zur Rettung des Klimas und zum Erhalt der natürlichen Ressourcen schrumpft rapide; es muss heute gehandelt werden, soll der Turnaround noch gelingen. Gleichzeitig sehen wir einen rasanten Fortschritt von Forschung und Technik. Aber Forschung muss finanziert und neue Technik zur Marktreife entwickelt werden. Die Mittel müssen somit dorthin gebracht werden, wo sie für Umwelt und Gesellschaft nötig sind und Wirkung entfalten. Verbindet man diese Gedanken, betont dies die Bedeutung der Transformationsprozesse (in den Bereichen Klima und Umwelt, Biodiversität, Ernährung, Energie, Mobilität, Transport, Armutsbekämpfung etc.), die wir heute plastisch in den Sustainable Development Goals (SDGs) zusammengefasst sehen.¹¹¹

Doch gerade im Bereich der SDGs ist die Rolle von Staat und Wirtschaft begrenzt. Der Staat, der erste Sektor, hat die SDGs zwar auf seiner politischen Agenda, kann aber wenig zu ihrer Umsetzung beitragen, schon weil er risikovers handeln muss. Die Wirtschaft, der zweite Sektor, geht nur dorthin, wo sichere Profite zu erwarten sind. Das akzentuiert die Bedeutung des dritten Sektors, nämlich von Stiftungen und Philanthropie, um die dringend benötigten Transformationsprozesse voranzubringen. Aus diesem Grund verstehen sich Stiftungen vermehrt als soziale Investorinnen, die in das Wohl der Gesellschaft investieren – also als engagierte Risikoteilnehmerinnen, die Innovation und Fortschritt anstossen und einen volkswirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Impact generieren. Und so entwickeln sich viele Stiftungen weg von der rein wohltätigen Vergabe von (À-fonds-perdu) Beiträgen in der eigenen Komfortzone hin zur aktiven Teilnahme am Sektor und den globalen Transformationsprozessen, die ohne das Zutun von Stiftungen nicht vorangetrieben werden könnten. Indes: Jene Transformationsprozesse gelingen weniger durch einfache Vergabetätigkeit als vielmehr über

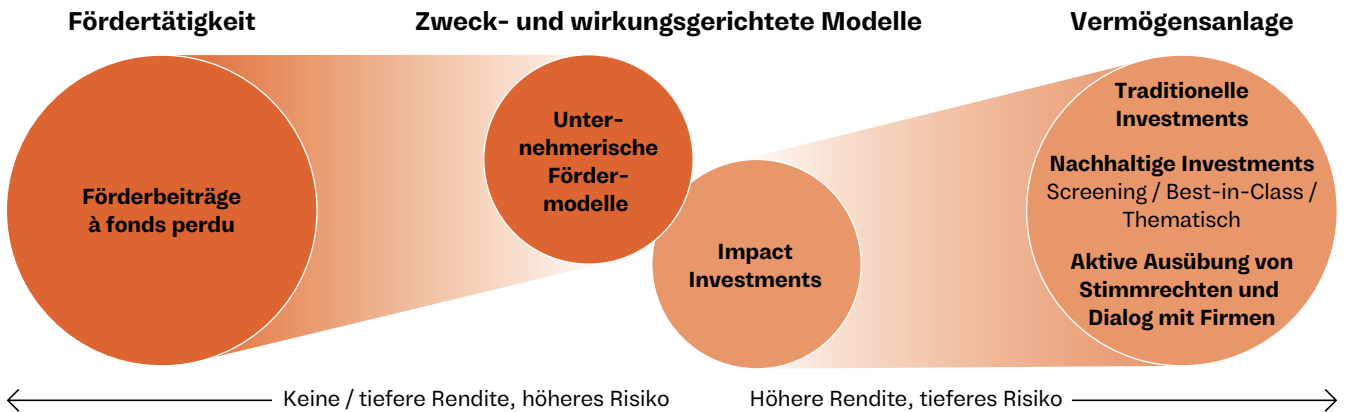
nachhaltige ökonomische Anreizmechanismen, die auf längere Sicht zu einer neuen Wirtschaft führen. Hierzu einige wenige plastische Beispiele:

Beim Schutz des Regenwaldes stösst die reine Mittelvergabe an ihre Grenze; echte Transformation kann nur erreicht werden, wenn ein funktionsfähiges System ökonomischer Anreize besteht, das dem Regenwald und seiner Erhaltung einen wirtschaftlichen Wert gibt. Erst wenn ein Quadratkilometer Regenwald mehr Wert hat als ein Quadratkilometer Acker- oder Weideland, wird eine genuine intrinsische Motivation bestehen, ihn nicht abzuholzen.¹¹² Anders gelagert, aber ebenso imposant ist das Projekt Amazi der elea Foundation¹¹³: Durch Investition in Kosmetikunternehmen in Südafrika wird das gesellschaftliche und wirtschaftliche Potenzial benachteiligter Frauen erschlossen. Die Begünstigten werden nicht als Hilfsempfängerinnen, sondern als Kundinnen, Produzentinnen oder Händlerinnen in die globale Wertschöpfungskette eingeschlossen, damit sie diese auf Dauer für sich und ihr Umfeld nutzen können. Schliesslich kann auch der metaphorische «Fischereibetrieb» zur Anschauung dienen: Gibt man einer Person einen Fisch, nährt man sie für einen Tag, lehrt man sie das Fischen, nährt man sie bekanntlich für ihr Leben. Aber bringt man die Person mit unternehmerischen Mitteln dazu, anstatt alleine in ihrem Boot zu sitzen, einen Fischereibetrieb aufzubauen, der ihrer ganzen Community Nahrung, Arbeitsplätze und Know-how bringt und auf Dauer selbsttragend bestehen kann, hat man wahrhaft nachhaltige Wirkung erzielt.

II. Abgrenzung von Anlage- und Förderebene

Eine Stiftung kann auf verschiedenen Ebenen Wirkung erzielen und wird zu Recht als Wirkungseinheit bezeichnet. Trotzdem müssen die verschiedenen Phänomene rechtlich voneinander abgegrenzt werden, um sie einordnen zu können. Wie sich aus der Grafik Abb. 13 ersehen lässt, gibt es bei jeder Stiftung eine Anlage- und eine Förderseite.

Abgrenzung von Anlage- und Förderebene bei wirkungsbezogener Stiftungstätigkeit



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2025 / Zentrum für Stiftungsrecht an der Universität Zürich

Man kann versuchen, schon beim Anlegen Wirkung zu erzielen, oder sich erst beim Fördern auf diese konzentrieren. Dazwischen tummelt sich eine Vielzahl von Modellen, deren Abgrenzung fließend und (nicht nur terminologisch) schwierig ist. Gleichwohl ist die Abgrenzung bedeutsam. Denn unternehmerische Anlagen (meist in Form von Impact Investments oder Mission-based Investments) werden von der Aufsichtsbehörde überwacht und sollen – weil sie eben Anlagen sind – Ertrag bringen (wobei ein starker Zweckbezug die klassischen Anlagekriterien wie geringes Risiko und marktübliche Rendite überlagern kann¹¹⁴). Bei unternehmerischer Förderung (meist «unternehmerische Fördermodelle» oder «Venture Philanthropie») geht es nicht um die Anlage, sondern die Vergabe, allerdings nach unternehmerischen Ansätzen. Die Förderseite bietet den Vorteil, dass (1) das Geld ohnehin zum Ausgeben gedacht ist und daher kein «Verlustisiko» existiert; dass (2) die Möglichkeit eines «Returns» besteht, der dann wieder zur Verwirklichung des Stiftungszwecks eingesetzt werden kann (Kreislauf); und dass (3) die Stiftung neben (geduldigem) Kapital auch soziales und intellektuelles Kapital zur Verfügung stellen und als «active owner/investor» auftreten kann. Weil es nicht um die Anlage, sondern um die Vergabe geht, ist der Gewinn («Return») aber ein zweischneidiges Schwert. Denn es prüft nun die Steuerbehörde – zusätzlich zur Aufsichtsbehörde, die die Zweckkonformität der Vergabe beurteilt –, ob die Stiftung noch *gemeinnützig* tätig ist und keinen Erwerbszweck verfolgt, also nicht als kommerzielle Investorin am Markt auftritt und den Wettbewerb verzerrt. Unternehmerisch agierende gemeinnützige Stiftungen stehen daher zwischen Skylla und Charybdis zweier Behörden.

III. Arten von unternehmerischer Förderung

Die bekanntesten unternehmerischen Förderformen sind:

- Beteiligung: Beteiligung an einem geförderten (Sozi-

al-)Unternehmen, oft kombiniert mit einer gewissen Einflussnahme auf das betreffende Unternehmen;

- Darlehen: (unverzinstes oder verzinstes) Darlehen an ein gefördertes (Sozial-)Unternehmen;
- Microfinance: Finanzierungsmodell, bei welchem Personen in Entwicklungsländern Kleinstkredite zu Konditionen erhalten, welche sie von kommerziell ausgerichteten Banken nicht erhalten würden;
- Nachrangdarlehen: Darlehen, das im Fall einer Insolvenz des geförderten Unternehmens nach anderen Forderungen bedient wird;
- Wandeldarlehen: Darlehen an ein gefördertes (Sozial-)Unternehmen, häufig ein Start-up, das in eine Beteiligung gewandelt werden kann, wenn sich beim geförderten Unternehmen ein wirtschaftlicher Erfolg einstellt; und schliesslich
- Social Impact Bonds: Vertrag, bei welchem soziale Massnahmen von privaten Investierenden vorfinanziert werden; wird die vereinbarte soziale Wirkung erzielt, erhalten die Investierenden von Auftraggebern (meist Gemeinwesen) das Kapital plus eine Rendite zurück.

Bekannte Protagonisten im Schweizer Stiftungssektor, bei denen sich das Modell der unternehmerischen Förderung auf hohem Niveau etabliert hat, sind die Elea Foundation¹¹⁵ und Venture Kick¹¹⁶. Elea bekämpft Armut durch Investitionen in Unternehmen in Entwicklungsländern, deren Aktivitäten Menschen neue Einkommensquellen eröffnen, soziale und ökologische Prozesse vorantreiben und die nach dem Ausstieg selbsttragend und profitabel sind. Venture Kick ermöglicht die Finanzierung von Schweizer Start-ups/Spin-offs in der Lücke der Innovationskette. Das Ziel ist das Erreichen eines Impacts durch den Aufbau selbsttragender zukunftssträchtiger Unternehmen. Natürlich gibt es eine wachsende Zahl an weniger bekannten Beispielen (z. B. Spin-off-Förderung im Kontext der Universität Zürich).

IV. Die stiftungsrechtlichen Rahmenbedingungen für unternehmerische Fördermodelle

Spricht man über die rechtliche Zulässigkeit von unternehmerischen Fördermodellen, muss man verschiedene Bewertungsebenen auseinanderhalten. Nur kurz erwähnt sei die wirtschaftlich-geschäftliche Ebene: Unabhängig von rechtlichen Details ist es elementar, die richtigen Projekte auszuwählen, was mit einer sorgfältigen Due Diligence einhergehen muss.¹¹⁷ Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich nun auf die stiftungsrechtliche Ebene sowie im Anschluss auf die steuerrechtliche Ebene.

Für die Frage der stiftungsrechtlichen Zulässigkeit hat man sich zunächst auf die Grundprinzipien des Stiftungshandelns zu besinnen. Dies beginnt mit den Rechten und Pflichten des Stiftungsrats, den Zweck der Stiftung zu erfüllen und dienend hierzu das Stiftungsvermögen auf Basis der individuellen statutarischen Grundlagen einzusetzen. Zentral ist hierbei die ordnungsgemässe Ermessensausübung und dabei die *lege artis*-Auslegung des Stifterwillens und der Statuten.¹¹⁸ Gerade bei Stiftungen, die unternehmerische Förderung bislang nicht in den Statuten verankert haben, kann zudem das «dynamische Stiftungsverständnis» helfen:¹¹⁹ Der Stiftungsrat kann die Stiftung (im Rahmen der genannten Grundsätze) auch fortentwickeln, solange die identitätsbestimmenden Grundentscheide gewahrt bleiben (ansonsten greifen die Art. 85 ff. ZGB). Der Vollzug des ursprünglichen Stifterwillens bedeutet nämlich keine Mumifizierung eines historischen Wortlauts, sondern den Kernvorstellungen des Stifters in einer zeitgemässen Ausprägung die stets grösstmögliche Wirksamkeit zu verleihen, was in Anbetracht der gesellschaftlichen Bedürfnisse immer wichtiger wird (siehe oben I.). Beachtet man diese Grundsätze, kann man Stiftungen auch ohne Statutenänderung entsprechend weiterentwickeln.

Bei der Art der Förderung handelt es sich somit um die Art und Weise der Zweckerfüllung, die im Grundsatz im Ermessen des Stiftungsrats liegt. Die Aufsichtsbehörde prüft im Rahmen der gebotenen Rechtsaufsicht lediglich, ob das Handeln des Stiftungsrats mit Recht und Statuten im Einklang steht und keine Ermessensfehler vorliegen.¹²⁰ Natürlich hilft es, wenn es gelingt, die Zulässigkeit der unternehmerischen Fördermodelle in den Statuten und/oder dem Förderreglement (ggf. durch Anpassung derselben) zu verankern. Im Ergebnis hängt die stiftungsrechtliche Zulässigkeit somit von einer sorgfältigen Beurteilung im Einzelfall ab und ist Grundvoraussetzung für die steuerrechtliche Zulässigkeit.

V. Die steuerrechtlichen Rahmenbedingungen für unternehmerische Fördermodelle

Das Zusammenspiel von Unternehmerischen Fördermodellen und von Gemeinnützigkeit war lange ein Reizthema. Die problematische Ausgangslage bestand darin, dass unternehmerisch tätige Stiftungen für viele Steuerbehörden ungewohnt waren und Letztere noch keine Erfahrung mit dem Thema hatten. In einem Schreiben des Kantonalen Steueramts Zürich vom 27. Januar 2022¹²¹ wurde etwa festgehalten, dass es keine Unterstützung oder kein Darlehen an eine nicht steuerbefreite Organisation (Start-up oder Spin-off) geben dürfte. Beteiligungen oder Wandeldarlehen an Unternehmen könnten nicht mit den gemeinnützigen Bestrebungen der Förderinstitution «gerechtfertigt» werden. Diese seien allenfalls unschädlich im Rahmen von 10 Prozent der Einnahmen aus Veräusserungsgewinnen von Beteiligungen über einen Zeitraum von drei Berichtsjahren.

Vor dem Hintergrund dieser restriktiven Haltung war und ist es wichtig, aufzuzeigen, dass (1) ein unternehmerischer Ansatz nicht auf die Erzielung von Gewinnen abzielt (Erwerbszweck), sondern die grössere Wirksamkeit bei der Erfüllung des Stiftungszwecks im Vordergrund steht; dass (2) etwaige Erlöse nur ein Nebenprodukt besonders effizienter Zweckerfüllung sind und wieder (und damit mehrfach) für den Stiftungszweck eingesetzt werden, womit ein Kreislauf zugunsten der Gemeinnützigkeit geschaffen werden kann; sowie dass (3) insgesamt grössere Wirkung erzielt werden kann bei der Zweckerfüllung durch unternehmerischen Einsatz von Ressourcen. Sieht man die Sache ganzheitlich an, sollte klar sein, dass die bestmögliche Zweckumsetzung einer Stiftung nicht durch die Steuerbehörde verhindert werden darf. Ist die Fördertätigkeit durch den Stiftungszweck legitimiert, müssen sämtliche Instrumente zur Zweckumsetzung möglich sein, solange ein Missbrauch der Gemeinnützigkeit ausgeschlossen ist. Was aber sind die Kriterien, um einen solchen Missbrauch auszuschliessen? Diese Kriterien sind bereits seit einiger Zeit entwickelt und in der Literatur verfügbar.¹²² Die entscheidende Frage bestand darin: Wie könnte man die Steuerbehörden davon überzeugen?

Vor diesem Hintergrund spielt die Standortinitiative im Kanton Zürich. Am 31. Januar 2023 wurde der Regierungsratsbeschluss RRB 96/2023¹²³ verkündet, der nicht zuletzt den Auftrag gab, zeitgemässe Rechtsgrundlagen für steuer- und aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen für gemeinnützige Stiftungen zu entwickeln. Am 9. Februar 2024 wurde schliesslich die Praxisänderung des Kantonalen Steueramts Zürich mit Praxishinweis 61.1 im Zürcher Steuerbuch veröffentlicht: «Unternehmerische Fördermodelle (Darlehen [insb. Social Impact Bonds und Development Impact Bonds], Beteiligungen, Wandeldarlehen) stehen einer Steuerbefreiung nicht entgegen, selbst wenn ein

Mittlerückfluss (Rückzahlungen und Verzinsung von Darlehen, Erträge aus Beteiligungen, Erfolgsbeteiligungen) an die gemeinnützige Institution möglich ist. Dabei muss nachgewiesen werden, dass die Fördermittel in Bereichen eingesetzt werden, wo (noch) kein Markt besteht, und somit Investitionen getätigt werden, welche gewinnorientierte Dritte nicht machen würden. Die Investitionen sind nur im Rahmen der eigentlichen Fördertätigkeit zugelassen. Zudem müssen die zurückgeflossenen Mittel wiederum für den gemeinnützigen Zweck verwendet werden.»¹²⁴

Was heisst das nun für die Praxis genau? Das Kantonale Steueramt Zürich gibt bei näherer Betrachtung keine Carte blanche, sondern fordert die Einhaltung der (schon bisher vorgeschlagenen) Kriterien, welche im Folgenden kurz ausgeführt werden sollen. Folgende Gemeinnützigkeitsindikatoren sind also zu beachten:

- Unternehmerische Förderung ist (natürlich) nur im Bereich des *Stiftungszwecks* zulässig; ausserdem muss es sich um den Einsatz von Erträgen des Stiftungsvermögens oder sonstigem *Förderbudget* handeln («nur im Rahmen der eigentlichen Fördertätigkeit zugelassen»).
- Zudem darf keine eigentliche *Marktkonkurrenz* zur regulären Kapitalbeschaffung bestehen. Es muss nachgewiesen werden, «dass (noch) kein Markt besteht» und gewinnorientierte Dritte die Investition nicht tätigen würden. Weil dies in der Regel das entscheidende Kriterium ist, bedarf es hierzu aber einiger weiterer Bemerkungen: Es muss ausreichen, dass der Markt nicht *verzerrt* wird, also gewinnorientierte Competitors nicht vom Markt *verdrängt* werden; eine Investition von solchen *neben* der steuerbefreiten Stiftung muss unschädlich sein (und Letztere macht diese häufig erst möglich). Wie soll ferner der «Nachweis» erfolgen? Damit dieses Kriterium für die Stiftung praktikabel gehandhabt werden kann, muss *Glaubhaftmachung* genügen (d. h. überwiegende Wahrscheinlichkeit, nicht vollständige Überzeugung); das Fehlen wettbewerbsverzerrender Effekte wird dann zugunsten der Stiftung vermutet. Schliesslich muss die *Ex-ante-Sicht* entscheiden: Wenn z. B. bei Vergabe eines Wandeldarlehens klare zeitliche und finanzielle Kriterien gesetzt sind, darf ein *nachträgliches* Auftreten eines Marktes nicht schädlich sein.
- Die *Wirkung* ist zentral, nicht ein möglicher Gewinn. Eine Rendite ist zwar möglich, aber unwahrscheinlich. Es handelt sich somit um den Hochrisikobereich, während Impact Investments in einem tieferen Risikobereich auf der Anlageseite möglich sind (siehe oben).
- Falls Gewinne zurückfliessen, ist die vollständige *Reinvestition in die Zweckumsetzung* notwendig, sei es durch weitere unternehmerische Förderung oder Ausschüttung in Form von *À-fonds-perdu*-Beiträgen (Gemeinnützigkeitskreislauf).
- Auch vor dem Hintergrund dieser Praxisverlautba-

runge bestehen noch offene Punkte, die vom Kantonalen Steueramt Zürich nicht adressiert wurden. Schadet etwa eine *beherrschende Stellung* im Unternehmen? «Active Ownership» sowie weitere Unterstützung durch soziales und/oder intellektuelles Kapital muss sicher möglich sein. Je weniger «Beherrschung» allerdings vorliegt, desto weniger Probleme wird es aus steuerrechtlicher Sicht geben. Ein gewisses Mass an Einfluss/Kontrolle ist aber schon aus Gründen der Governance ratsam. Ferner sollte, selbst wenn obige Kriterien nicht (vollständig) vorliegen, die Steuerbefreiung möglich sein, wenn der «unternehmerische» Teil der Stiftungstätigkeit den traditionellen Fördermethoden *untergeordnet* ist (ohne dass es bisher einen einheitlichen Massstab gäbe, was unter Untergeordnetheit zu verstehen ist).¹²⁵

Erste Praxisbeispiele zeigen, dass es noch einige Fragen zu klären und zu schärfen gilt, um Rechtssicherheit zu schaffen, dass sich die Behörden aber kooperativ zeigen, um Lösungen im Sinne der Stiftungen zu erreichen. Hieran sollte gemeinsam mit allen Beteiligten gearbeitet werden.

VI. Resümee und Ausblick

Die Praxisänderung im Kanton Zürich ist ein immens wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Sie erfindet allerdings streng genommen nichts Neues, sondern bekennt sich lediglich zu den bereits vorher proklamierten Kriterien. Deshalb sollten diese Kriterien in den übrigen Kantonen ebenfalls gelten. Aber Achtung: Grundvoraussetzung für eine unternehmerische Förderung ist deren stiftungsrechtliche Zulässigkeit, erst danach kann über steuerrechtliche Auswirkungen nachgedacht werden. Zudem ist unternehmerische Förderung oft ein anspruchsvolles Unterfangen, das zur strategischen Ausrichtung und zum fachlichen Kompetenzspektrum des Stiftungsrats passen muss. Deswegen ist die genaue Analyse des Einzelfalls (ggf. mit rechtlicher Abklärung/Beratung sowie Kompetenzaufbau) imperativ.

Es ist wichtig zu betonen, dass es ein Interesse von Stiftungen gibt, (Sozial-)Unternehmen zu fördern, ebenso wie ein Interesse von (Sozial-)Unternehmen oder Start-ups, Förderung zu erhalten. Diese Interessen sind aber noch besser zu «matchen», sollen die Transformationsprozesse zeitnah zugunsten unserer Gesellschaft vorangetrieben werden. Deswegen ist die Interaktion von (Sozial-)Unternehmen und Stiftungen eines der spannendsten Themen der Zukunft – für beide Seiten!



Prof. Dr. Dominique Jakob ist seit 2007 Inhaber des Lehrstuhls für Privatrecht und Leiter des Zentrums für Stiftungsrecht an der Universität Zürich. Daneben ist er als unabhängiger Berater tätig und gründete 2024 die Jakob Advisory GmbH.

Stiftungen – ein sicherer Hort für Geldwäscher?

Transparenz und Nachvollziehbarkeit als Antwort auf pauschale Vorwürfe

Gastbeitrag von Lisa Meyerhans Sarasin

Der gemeinnützige Sektor geniesst grundsätzlich grosses Vertrauen. Allerdings sehen sich gemeinnützige Stiftungen vermehrt dem pauschalen Vorwurf ausgesetzt, sie seien ein Hort der Geldwäsche und dienten bloss der Vermeidung oder Hinterziehung von Steuern. Auch könnten sie leicht zur Finanzierung von Terrorismus missbraucht werden. Solchen haltlosen Unterstellungen widerspricht der gemeinnützige Sektor am effektivsten mit Transparenz und nachvollziehbarem Handeln. Gemeinnützige Stiftungen wirken seit langem aktiv und professionell mit in der Abwehr von kriminellen Handlungen und dem Missbrauch des Sektors für Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung. Sie tun dies aber oft im Stillen. SwissFoundations als Verband der Förderstiftungen engagiert sich daher für eine griffige Selbstregulierung, den Wissensaustausch und den Dialog mit der Öffentlichkeit, der Politik und den Behörden. Ziel ist es, den Risiken effektiv zu begegnen und zu zielführender Regulierung beizutragen.

Die Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung ist für die internationale Gemeinschaft seit vielen Jahren ein wichtiges Thema, das mit zahlreichen Initiativen konsequent vorangetrieben wird. Auch die Schweiz verhindert mit einer griffigen Gesetzgebung und der Mitwirkung in internationalen Gremien wie der Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF), dass Gelder aus illegalen Tätigkeiten in den legalen Wirtschaftskreislauf eingespeist werden und Terroristen Zugang zu finanziellen Mitteln haben.

Nachdem in der Öffentlichkeit über lange Zeit die Finanzinstitute im Fokus der Geldwäschereidebatten standen, werden nun zunehmend auch Fragen zum gemeinnützigen Sektor gestellt. Getrieben von internationalen Entwicklungen müssen die gemeinnützigen Akteure gegenüber Politik, Behörden, Medien und der breiten Öffentlichkeit vermehrt Red und Antwort stehen. Die Herkunft und die Verwendung der Mittel von gemeinnützigen Organisationen stehen zusehends unter Legitimationsdruck.

Zwar geniesst der gemeinnützige Sektor weiterhin grosses öffentliches Vertrauen. Gerade im Stiftungsparadies Schweiz haben sehr viele Bürger:innen auf vielfältige Art und Weise Berührungspunkte zu gemeinnützigen Organisationen und können damit konkret nachvollziehen, was der Sektor für die Gesellschaft leistet.

Gleichwohl wächst der Druck für zusätzliche Regulierung auch für die Non-Profit-Organisationen (NPOs) in

der Schweiz, wie es etwa die Diskussionen um die Einführung des sogenannten Transparenzregisters auf Bundesebene zeigen. Zwar sind bisher in der Schweiz nur vereinzelt Fälle bekannt geworden, in denen zivilgesellschaftliche Organisationen wie Stiftungen oder Vereine für Geldwäscherei oder die Finanzierung von Terrorismus missbraucht wurden. Es ist aber dennoch leider eine traurige Realität, dass Kriminelle sich für ihre Geschäfte ab und an auch hinter einer Philanthropiefassade zu verstecken versuchen. Dies macht auch vor der Schweiz nicht Halt.

Der gemeinnützige Sektor in der Schweiz nimmt diese Gefahr ernst. Niemand will, dass ein Sektor, der von Idealismus und öffentlichem Interesse angetrieben wird, von Kriminellen missbraucht wird. Daher hat das Gros der gemeinnützigen Akteure Massnahmen implementiert, um die eigene Organisation vor solchen Machenschaften zu schützen. Allerdings machen die meisten gemeinnützigen Organisationen kein grosses Aufheben darum. Dies genügt in der heutigen Zeit immer weniger. Gemeinnützige Organisationen müssen vermehrt auch öffentlich zeigen, dass sie legitim sind.

Deshalb setzt sich SwissFoundations für Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Sektor ein. Als Verband der gemeinnützigen Förderstiftungen hat SwissFoundations wegweisende Initiativen für die Selbstregulierung lanciert und erfolgreich im Sektor verankert. In erster Linie hat der vor 20 Jahren erstmals veröffentlichte Swiss Foundation Code¹²⁶ den Grundstein gelegt für eine wirksame

Governance von gemeinnützigen Organisationen und namentlich von Förderstiftungen.

Betrachtet man die Forderungen der FATE, die sie im Rahmen ihrer Empfehlung 8 über die Risiken im gemeinnützigen Sektor an die Mitgliedstaaten stellt, kommen die Schweizer Förderstiftungen ihren Pflichten bereits wirksam nach. Förderstiftungen haben Transparenz über ihre Begünstigten und sie wissen, woher das Stiftungsvermögen stammt. Auch allfällige weitere Zuwendungen sind sauber abgeklärt und gut dokumentiert. Viele Stiftungen geben diese Informationen mittlerweile auch öffentlich bekannt. Denn es ist im ureigenen Interesse der Stiftungen, ihren Partnern aufzuzeigen, woher ihre Mittel kommen und wo sie investiert werden.

Weil Förderstiftungen auf Wirkung verpflichtet sind, kommen sie auch den von den Regulatoren geforderten Sorgfaltspflichten bei der Mittelvergabe nach. In der Regel übersteigt das Feld an potenziellen Projekten und Partnern das Förderbudget einer Stiftung bei weitem. Förderpartner werden deshalb genau geprüft und während der Projektdauer eng begleitet. Stiftungen wollen ihre Tätigkeiten evaluieren und messen, damit ihre Ressourcen effektiv eingesetzt werden und sichergestellt wird, dass der Stiftungszweck möglichst optimal erfüllt wird.

Es ist eine Tatsache, dass die gemeinnützigen Förderstiftungen über sehr grosse Vermögen verfügen. Die jüngsten Daten in diesem Stiftungsreport legen davon ein eindrückliches Zeugnis ab.

ter zu stärken und insbesondere auch besser sichtbar zu machen. Als Wissensdrehscheibe vernetzt der Verband seine Mitglieder und bietet ihnen mit Roundtables und Arbeitskreisen die Möglichkeit, im geschützten Rahmen «best practices» gemeinsam zu entwickeln und mit weiteren Interessierten zu teilen. Der Verband pflegt auch den Austausch mit der eidgenössischen und den kantonalen Aufsichtsbehörden, um Risiken zu erkennen und zu deren Verminderung beizutragen.

Gemeinsam mit der Wissenschaft, den Behörden und Partnerverbänden arbeitet SwissFoundations auch federführend an der Verbreiterung der öffentlich zugänglichen Datengrundlagen mit, damit das Wirken des gemeinnützigen Sektors besser nachvollzogen werden kann. Auch die Partnerschaft mit StiftungSchweiz dient dem Ziel, den Sektor für die interessierte Öffentlichkeit zugänglicher zu machen. Auf der Onlineplattform sind Informationen über den rechtlichen Status, den Zweck, die verantwortlichen Personen und die Aktivitäten von gemeinnützigen Organisationen an einem Ort gebündelt abrufbar.

In den kommenden Monaten wird sich SwissFoundations für die breitere Sichtbarmachung der effektiven Compliance des Sektors mit den einschlägigen Gesetzen zur Verhinderung von Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung einsetzen. Ziel ist es, durch transparente und nachvollziehbare Daten das Vertrauen in den Sektor zu stärken und zu zielführender Regulierung für den gemeinnützigen Sektor beizutragen.

« Die Mitglieder von
SwissFoundations sind sich ihrer
grossen gesellschaftlichen
Verantwortung bewusst und tragen
mit ihrer täglichen
professionellen Arbeit dazu bei,
Risiken zu erkennen und
Massnahmen zu deren Minimierung
umzusetzen. »



Lisa Meyerhans Sarasin ist ehrenamtlich Stiftungsrätin der Asuera Stiftung. Beruflich führt die Ökonomin eine auf strategische Fragestellungen fokussierte Beratungsboutique und ist Mitglied in verschiedenen Verwaltungsräten, mehrheitlich aus der Finanzbranche. Seit 2020 ist sie Mitglied im Vorstand von SwissFoundations, seit 2023 Vizepräsidentin.

Compliance mit den einschlägigen Normen – Gesetzen, Richtlinien und freiwilligen Kodizes wie insbesondere dem Swiss Foundation Code – ist heute keineswegs ein lästiges Fremdwort aus der Finanzwelt. Vielmehr ist sie ein elementarer Teil des Tagesgeschäfts von gemeinnützigen Förderstiftungen.

SwissFoundations hat es sich zur Aufgabe gemacht, die hohe Professionalität im gemeinnützigen Sektor wei-

Stiftungen sollten dem Schweizer Transparenzregister nicht unterstehen

Gastbeitrag von Dr. Dr. Thomas Sprecher

Die Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF), das Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes und die EU üben Druck auf die Schweiz aus, die wirtschaftlich Berechtigten von juristischen Personen zu erfassen. Die Schweiz kennt zwar bereits einschlägige Meldepflichten (Art. 697j ff., 790 Obligationenrecht). Dennoch sieht der Bundesrat zusätzlich die Einführung eines Transparenzregisters vor. Es zielt darauf ab, den Missbrauch von Rechtsstrukturen zur Verschleierung illegaler Aktivitäten oder zur Geldwäscherei zu verhindern.

Am 22. Mai 2024 verabschiedete der Bundesrat den Entwurf zu einem Bundesgesetz über die Transparenz juristischer Personen (E-TJPG).¹²⁷ Daneben soll das Geldwäschereigesetz revidiert werden. Gemäss Art. 2 Abs. 1 lit. b E-TJPG sollen dem Transparenzregistergesetz auch Stiftungen unterstehen sowie Vereine, die zur Eintragung in das Handelsregister verpflichtet sind (Art. 61 Abs. 2 ZGB). Ausgenommen werden nur Personalvorsorgestiftungen, öffentlich-rechtliche Stiftungen und unselbstständige Stiftungen.

Gemäss dem E-TJPG müssen die erfassten Stiftungen die an ihnen wirtschaftlich Berechtigten identifizieren und an das Transparenzregister melden (Art. 20 ff. E-TJPG). Wer aber soll bei Stiftungen wirtschaftlich berechtigt sein? Der E-TJPG gibt dazu in Art. 19 E-TJPG eine spezifische Definition. Danach sollen zusammengefasst als wirtschaftlich Berechtigte gelten: die Stifterin oder der Stifter, wenn sie entscheidenden Einfluss auf die Entscheidungen der Stiftung ausüben; Destinatäre, wenn sie in der Stiftungsurkunde namentlich oder in bestimmbarer Weise bezeichnet werden und Anspruch auf Ausschüttungen der Stiftung haben; alle anderen Personen, welche die Stiftung kontrollieren; subsidiär die Präsidentin oder der Präsident des Stiftungsrats.

Diese Definition ignoriert die Besonderheiten der Rechtsform Stiftung. Sie stellt auf die Kontrolle ab. Das ist nicht hinreichend.

« Kontrolle der Stiftung bedeutet nicht das Recht zur freien Verfügung über das Stiftungsvermögen. Das Vermögen der Stiftung gehört nicht jenen, die sie kontrollieren. Es ist dem Stiftungszweck verhaftet. »

Der Stifter oder die Stifterin haben grundsätzlich keine besonderen Rechte, unabhängig davon, ob es sich um natürliche oder juristische Personen handelt. Sie können, wenn sie natürliche Personen sind, selbst im Stiftungsrat Einsitz nehmen, dann haben sie Rechte wie andere Stiftungsratsmitglieder. Dass Destinatäre oder Dritte eine Stiftung kontrollieren, ist nicht ausgeschlossen, aber auch sie können dann nicht frei über das Stiftungsvermögen verfügen. Es ist anzunehmen, dass die weitaus meisten Stiftungen subsidiär die Präsidentin oder den Präsidenten melden müssten. Diese Bestimmung entbehrt jedes Sinns. Die Funktion als Präsident:in verleiht als solche keine gesetzliche Kontrolle über die Stiftung, geschweige denn führt sie zu einer wirtschaftlichen Berechtigung.

Hinzu kommt: Sämtliche privatrechtlichen selbstständigen Schweizer Stiftungen müssen bereits heute ins Handelsregister eingetragen werden. Dies gilt auch für alle Mitglieder des obersten Stiftungsorgans, selbst wenn sie über keine Zeichnungsberechtigung verfügen (Art. 81 ZGB, Art. 22, 94 ff. HRegV). Sodann unterstehen gewöhnliche Stiftungen einer *staatlichen Aufsicht* (Art. 84 ZGB), der sie jedes Jahr und auf Verlangen auch unterjährig Bericht erstatten müssen. Für kirchliche Stiftungen gilt dies in Bezug auf die kirchliche Aufsicht. Oft besteht zusätzlich eine *Fachaufsicht*, z. B. durch eine Gesundheitsdirektion oder ein

Sozialamt. Gewöhnliche Stiftungen werden in aller Regel auch von einer *Revisionsstelle* überprüft; die Aufsichtsbehörde kann sie nur unter engen Voraussetzungen von der Revisionsstellenpflicht entbinden und diese Verfügung jederzeit widerrufen (Art. 83b ZGB). Einer gewissen Aufsicht unterstehen die Stiftungen auch durch die *Steuerbehörden*, sei es im Rahmen der Steuerbefreiung, welche wohl die meisten gewöhnlichen Stiftungen geniessen, sei es im Rahmen der Steuerpflicht. Wenn Stiftungen wie üblich Konten und Depots bei *Schweizer Banken* eröffnen wollen und halten, unterliegen sie den Compliance-Vorschriften dieser Banken.

Die Schweiz gilt nicht als ideales Land für Geldwäscherei. Und wenn nun jemand unklug genug ist, ausgerechnet hierzulande Geld waschen zu wollen, dann wählt er nicht auch noch mit einer gewöhnlichen Stiftung eine dafür ungünstige Rechtsform. Wer das Geldwäschereigesetz verletzen will, bedient sich kaum einer juristischen Person, die einer staatlichen Aufsicht untersteht, die als Rechtsaufsicht gerade auch auf die Verletzung von Geldwäschereibestimmungen zu achten hat.

Zusammengefasst: Stiftungen erfüllen schon jetzt die Transparenzanforderungen der FATF (vgl. Art. 1 Abs. 1 E-TJPG). Offenlegung und Transparenz gegenüber den Behörden sind somit bereits heute bei ihnen gewährleistet. Im Parlament sind erste gute Schritte getan: Die Rechtskommission des Ständerats unterstützte am 29. Oktober 2024 das Anliegen von Ständerat Matthias Michel, Art. 2 Abs. 1 Bst. B («Stiftungen und Vereine, die zur Eintragung in das Handelsregister verpflichtet sind») sowie das Stiftungen und Vereinen gewidmete 3. Kapitel (Art. 19–22) zu streichen. Der Ständerat folgte am 18. Dezember 2024 seiner Rechtskommission und strich die Stiftungen und Vereine ebenfalls aus der Vorlage.¹²⁸ Am 14. Februar 2025 unterstützte die Rechtskommission des Nationalrats diesen Beschluss des Ständerats. Nun bleibt noch der Nationalrat, der die Vorlage im Sommersemester diskutieren wird. Mit dem Inkrafttreten des TJPG ist frühestens 2026 zu rechnen.



Dr. Dr. Thomas Sprecher ist Rechtsanwalt und Konsulent bei der Anwaltskanzlei Niederer Kraft Frey in Zürich. Er berät nationale und internationale Stiftungen, Verbände und Privatpersonen. Er ist Mitglied des Legal Council von SwissFoundations und Mitautor des Swiss Foundation Code.

Umfrage zur Steuerbefreiungspraxis in der Schweiz

Gastbeitrag von Prof. Dr. Andrea Opel

Die Steuerbefreiungspraxis für gemeinnützige Stiftungen wird in den Kantonen unterschiedlich gehandhabt. Um einen Überblick über die kantonalen Praktiken zu haben, lancierte die Universität Luzern mit der Unterstützung von Reichmuth & Co Privatbankiers eine Umfrage Mitte 2024. Die Ergebnisse zeigen erste liberalisierende Bewegungen, aber weiterhin uneinheitliche Praktiken. Im Fokus stehen drei zentrale Themen: Entschädigung von Stiftungsratsstätigkeiten, internationale Stiftungstätigkeit und unternehmerische Fördermodelle.

Die Neuausrichtung der Steuerbefreiungspraxis im Kanton Zürich im Februar 2024 hat grosse Aufmerksamkeit erregt. Durch die Anerkennung einer angemessenen Vergütung für Stiftungsräte, die Gleichbehandlung von Förderaktivitäten im Ausland und im Inland sowie die grundsätzliche Zulässigkeit unternehmerischer Förderformen bei steuerbefreiten Stiftungen setzt der Kanton auf eine moderne Praxis, die den Standort nachhaltig stärken soll.

Der Liberalisierungsschritt des Kantons Zürich hat einen Dominoeffekt in anderen Kantonen ausgelöst und teils auch die Politik auf den Plan gerufen. Dennoch bleibt die Steuerbefreiungspraxis der Kantone weiterhin uneinheitlich, obschon es sich an sich um harmonisiertes Recht handelt.¹²⁹ Viele Kantone orientieren sich nach wie vor an den Praxishinweisen der Schweizerischen Steuerkonferenz (SSK) aus dem Jahr 2008,¹³⁰ obschon diese eine restriktive und teils nicht mehr zeitgemässe Auslegung widerspiegeln.

Umfrage zur kantonalen Steuerbefreiungspraxis

Um einen Überblick über die unterschiedlichen kantonalen Steuerbefreiungspraktiken zu gewinnen, hat der Lehrstuhl für Steuerrecht der Universität Luzern in Kooperation mit Reichmuth & Co Privatbankiers Mitte/Ende 2024 eine Umfrage bei den kantonalen Steuerverwaltungen durchgeführt.¹³¹ Erfreulicherweise haben alle Kantone geantwortet, was die Relevanz der Umfrage unterstreicht. Insgesamt wurden zwölf Fragen gestellt. Nachfolgend liegt der Fokus auf drei zentralen Themen, wobei die Ergebnisse nur skizziert werden können.

I. Entschädigung von Stiftungsratsstätigkeiten

Mitunter wird unter dem Titel der Uneigennützigkeit verlangt, dass der Stiftungsrat einer steuerbefreiten Stiftung

ehrenamtlich tätig ist.¹³² In der Fachliteratur wird dieses Erfordernis bereits seit geraumer Zeit hinterfragt.

Die Praxis in den Kantonen ist heterogen, wie schon die im Jahr 2020 abgeschlossene Vernehmlassung zur parlamentarischen Initiative Luginbühl gezeigt hat.¹³³ Auch die vorliegende Umfrage verdeutlicht, dass die Kantone die Entschädigung von Stiftungsratsstätigkeiten bei steuerbefreiten Stiftungen unterschiedlich handhaben. Dennoch lässt sich eine zunehmende Abkehr vom «Ehrenamtlichkeitsdogma» beobachten.

Unbestritten ist, dass ein Auslagenersatz zulässig erscheint. Über einen Auslagenersatz hinausgehende Entschädigungen werden von einem Grossteil der Kantone jedoch lediglich in moderatem Umfang (moderate Sitzungsgelder) zugelassen. Eine Minderheit der Kantone, darunter Zürich, Luzern, Bern und Glarus, lässt hingegen marktkonforme Honorierungen zu.

Entschädigungen für Tätigkeiten, die über die ordentliche Stiftungsratsstätigkeit hinausgehen (z. B. Wertschriften- und Immobilienverwaltung), werden grossmehrheitlich als zulässig angesehen. Hier lassen die Kantone tendenziell sogar marktkonforme Honorare zu.

In den meisten Kantonen obliegt die Kontrolle des Entschädigungsregimes der Steuerbehörde. In einigen Kantonen hingegen wird damit primär die Aufsichtsbehörde betraut, wie etwa in Zürich, Thurgau und Jura.

II. Internationale Stiftungstätigkeit

Umstritten ist, ob eine Steuerbefreiung auch für Organisationen infrage kommt, deren Aktivitäten vorwiegend oder ausschliesslich im Ausland stattfinden.¹³⁴ In der Literatur wird seit Jahrzehnten vertreten, dass Inlands- und Auslandsaktivitäten nach denselben Grundsätzen bewertet werden sollten.

Den Umfrageergebnissen zufolge stehen Auslandsaktivitäten einer gemeinnützigen oder dem öffentlichen Zweck dienenden Stiftung einer Steuerbefreiung grund-

sätzlich nicht im Wege, sofern eine ausreichende Transparenz gewährleistet ist. Allerdings variieren die Anforderungen, die an diese Aktivitäten gestellt werden.

Die meisten Kantone verlangen, dass Auslandstätigkeiten humanitären Zwecken, der Entwicklungshilfe, der Kulturförderung oder ökologischen Projekten dienen – so wie dies auch in den Praxishinweisen der SSK zum Ausdruck gelangt. Besonders restriktiv sind die Kantone Basel-Landschaft und Schwyz, die grundsätzlich nur Tätigkeiten in Entwicklungsländern anerkennen. Hingegen gewähren einige Kantone, darunter Zürich, Luzern, Bern und Neuenburg, die Steuerbefreiung bei Auslandsaktivitäten unter den gleichen Bedingungen wie bei Inlandstätigkeiten.

Interessanterweise haben sämtliche Kantone angegeben, für die Steuerbefreiung nicht zu verlangen, dass Aktivitäten auf ihrem eigenen Kantonsgebiet stattfinden. Erfahrungsgemäss wurde das in der Praxis einiger Kantone – zumindest bislang – anders gehandhabt.

III. Unternehmerische Fördermodelle

Weiter wurden die Kantone befragt, ob eine steuerbefreite Stiftung im Rahmen ihrer Fördertätigkeit unternehmerische Förderformen¹³⁵ einsetzen darf, die zu einem Mittelrückfluss führen können. Die Praxishinweise der SSK nehmen zu diesem vergleichsweise neuen Thema keine Stellung.

Nach einer Mehrheit der Kantone steht der Einsatz unternehmerischer Förderformen der Steuerbefreiung grundsätzlich nicht entgegen. Die Anforderungen variieren jedoch im Detail: Einige Kantone, wie Freiburg, Graubünden und Luzern, erlauben unternehmerische Förderformen nur dann, wenn sie im Rahmen der Gesamtförderung eine untergeordnete Rolle spielen. Andere Kantone, darunter Zürich, Bern, Glarus und Obwalden, halten unternehmerische Förderformen für zulässig, wenn nachgewiesen werden kann, dass die Förderung dort geschieht, wo Private aufgrund fehlender Ertragsaussichten nicht investieren würden.

Für eine Minderheit der Kantone ist der Einsatz unternehmerischer Förderformen mit der Steuerbefreiung grundsätzlich unvereinbar, wie etwa Appenzell-Ausserrhoden, Appenzell-Innerrhoden und Solothurn. Andere Kantone wiederum, wie Aargau und Genf, haben in diesem Bereich noch keine feste Praxis entwickelt.

Umfrageergebnisse Steuerbefreiungspraxis

Die Steuerbefreiung ist bei der Gründung einer gemeinnützigen Stiftung von zentraler Bedeutung. Je nach Ziel ist die Region, mit welcher man verbunden ist, nicht die richtige Wahl für den Stiftungssitz. Mittels Scan des QR-Codes sind die Ergebnisse der Umfrage basierend auf den Rückmeldungen der kantonalen Steuerverwaltungen einsehbar und ein interaktives Tool erlaubt es, die Kriterien der verschiedenen Kantone für die Steuerbefreiung miteinander zu vergleichen.



→ reichmuthco.ch/steuerbefreiungspraxis/



Ansprechperson: Nicole Brast
Kundenverantwortliche bei Reichmuth & Co Privatbankiers sowie stellvertretende Geschäftsführerin der Rütli-Stiftung (Dachstiftung).
→ nicole.brast@reichmuthco.ch



Prof. Dr. Andrea Opel ist Ordinaria für Steuerrecht an der Universität Luzern und Mitglied des SwissFoundations Legal Council.



Special Future-Proof Funding

- Die Welt ist im Wandel – auch für Stiftungen. Als Teil der Gesellschaft wollen Stiftungen dazu beitragen, Lösungen für Herausforderungen zu erarbeiten. Viele stellen sich dabei die Frage: Wie stellen wir uns am besten auf, um auch in Zukunft die gewünschte Wirkung zu erzielen? Jede Stiftung wird dabei andere Ansätze finden, die für sie am besten passen. Denn genauso vielfältig wie die Stiftungslandschaft sind die Herangehensweisen. Das diesjährige Special beleuchtet unterschiedliche Ansätze und Herangehensweisen, die Stiftungen dabei unterstützen können, zukunftsfähig zu agieren.

- Im Fokus steht unter anderem der Ansatz einer kollaborativen Philanthropie. Dieser bietet die Chance, verschiedene Ressourcen und Wissen zu bündeln, um gemeinsam mehr Wirkung zu erzielen.

- Auch unternehmerische Förderung birgt Potenzial zur Steigerung der sozialen Wirkung von Stiftungen – vorausgesetzt es besteht ein gemeinsames Verständnis darüber, was unternehmerische Förderung ist und wie sie eingesetzt werden kann.

- Schliesslich ist eine Strategie entscheidend, die nicht nur passiv reagiert, sondern mögliche (und wünschbare) Zukünfte aktiv antizipiert – Flexibilität und Anpassungsfähigkeiten sind hier die Leitgedanken.

Im Frühjahr 2025 hat
SwissFoundations die
Future-Proof Funding Initiative
ins Leben gerufen. Der Leit-
gedanke: Durch Austausch und
Einblicke in aktuelle Entwicklungen
rund ums Thema Förderung
gewinnen wir Orientierung,
Wissen und Impulse.
→ future-proof-funding.ch

Fördern in der Zukunft: Variabel, partizipativ und mit anhaltender Wirkung

Autorenbeitrag von Prof. Dr. Georg von Schnurbein

Förderstiftungen stellen Ressourcen zur Stärkung des Gemeinwohls zur Verfügung. Dazu sind sie in aller Regel auf die Hilfe anderer Organisationen angewiesen. Zentral ist dabei die Frage, wie Förderprozesse so gestaltet werden können, dass sie nachhaltig wirken und den Bedürfnissen der Gesellschaft gerecht werden. Ein partnerschaftlicher Ansatz, der auf Augenhöhe agiert und den Dialog fördert, kann dazu beitragen, die Wirkung von Förderungen langfristig zu maximieren.

Philanthropische Förderung – ob durch Stiftungen oder auf andere Art und Weise – hat eine lange Tradition und ist dementsprechend schon in vielfältiger Form ausgeführt worden. Ebenso vielfältig sind die Versuche, Philanthropie in ein bestimmtes Korsett zu pressen. Begriffe wie «Scientific Philanthropy», «Strategic Philanthropy», «Catalytic Philanthropy», «Creative Philanthropy» oder zuletzt «Systemic Philanthropy» sollen den Eindruck einer einheitlichen Wirkungsweise von Philanthropie geben. Allen gemeinsam ist, dass sie einen Beitrag dazu leisten wollen, die gesellschaftliche Wirkung von Philanthropie zu erhöhen.¹³⁶ Denn am Beginn jeder neuen Methodik steht die Erkenntnis, dass die Philanthropie ihr volles Potenzial nicht ausschöpft oder entfalten kann.

Leitideen der Förderung

Aber wie kann das tatsächlich besser gelingen? Die neuesten Ansätze für eine verbesserte Wirkung der Philanthropie setzen weniger auf konkrete Methoden, sondern vielmehr auf Handlungsgrundsätze. So hat die deutsche Initiative «#VertrauenMachtWirkung» neun Thesen als Grundlage für nachhaltiges Stiftungshandeln definiert¹³⁷. Auch die fünf Leitideen der Initiative «Future-Proof Funding» von SwissFoundations beschäftigen sich mit Handlungsprinzipien von Förderstiftungen und sollen zum Nachdenken anregen. Zudem geben Gemma Bull und Tom Steinberg in ihrem Buch «Modern Grantmaking» Handlungsempfehlungen ab, die in verschiedenen Förderformen umgesetzt werden können¹³⁸. Bei «weniger ist mehr» ist der Name bereits Programm: anstelle aufwändiger Förderprozesse soll eine Förderung auf Augenhöhe treten¹³⁹. Die Initiative stellt einen Werkzeugkasten aus Best-Practice-Beispielen zur Verfügung. Schliesslich bieten auch die Grundsätze und Empfehlungen des Swiss Foundation Code eine Entscheidungsgrundlage für Stiftungshandeln, ohne vorzuschreiben, auf welche Art genau eine Stiftung aktiv

werden soll¹⁴⁰. Zwei Leitideen lassen sich in allen genannten Ansätzen wiederfinden, mal mehr, mal weniger deutlich ausgedrückt:

Fördern ist eine Dienstleistung.

Der Begriff «Fördern» impliziert, dass eine Stiftung ihren Zweck am wirkungsvollsten erfüllt, indem sie eine unterstützende Rolle einnimmt. Um dieser Rolle gerecht zu werden, muss die Stiftung einen Nutzen für die Partnerorganisationen schaffen, der zuerst deren Bedürfnissen entspricht. Dabei steht folgende Leitfrage im Mittelpunkt: Wie können wir unsere Partner:innen dabei unterstützen, ihre Arbeit weiter zu verbessern, sodass die Zielgruppe der Förderung die bestmögliche Unterstützung erhält?

Die zentralen Leistungskriterien im Dienstleistungsmanagement heissen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Auch eine Stiftung sollte sich fragen, wie zufrieden ihre Partnerorganisationen mit der erbrachten Leistung sind.

Stiftungen sind nur so gut wie ihre Partnerorganisationen.

Eine wesentliche Kritik an Stiftungen richtet sich aktuell gegen die ungleiche Machtverteilung zwischen der Stiftung, die Geld gibt, und der Organisation, die das Geld braucht. Eine Stiftung ist aber schlecht beraten, wenn sie ihre finanzielle Macht eigensinnig nutzt. Denn die Non-Profit-Organisation verfügt über viele Kompetenzen, auf die Förderstiftungen angewiesen sind: Fachkenntnis, Mitarbeitende vor Ort, Infrastruktur und Projekterfahrung. Es handelt sich also um eine Partnerschaft, zu der beide ihren Teil beitragen. Erst aus der Summe dieser Teile entsteht ein wirksamer Beitrag zum Gemeinwohl. Der Erfolg der Zweckverwirklichung einer Stiftung hängt deshalb unmittelbar von der Qualität der Partnerorganisationen ab. Je besser die Partnerorganisationen, desto höher die

Wahrscheinlichkeit für eine wirksame Zweckerfüllung für die Stiftung.

Wenn diese beiden Leitideen von den Stiftungen verinnerlicht werden und in die Förderprozesse integriert werden, folgt fast von selbst eine zukunftsorientierte Förderung. Denn diese Leitideen garantieren einen Austausch auf Augenhöhe, eine Bereitschaft zum gegenseitigen Lernen, eine bedarfsorientierte Förderung sowie gemeinsame Lösungsfindung bei Schwierigkeiten. Dabei ist es unerheblich, zu welchem Thema oder auf welche Art die Förderung erbracht wird. Eine Kunststiftung kann Theaterproduktionen auf dieser Basis genauso fördern wie eine Sozialstiftung Beratungen für Migrant:innen unterstützt oder eine Forschungsstiftung innovative Wissenschaftsprojekte mitträgt.

Variable Förderansätze

Dennoch ist es hilfreich für die Strategie und die Planung von Förderprozessen, die eigene Fördertätigkeit systematisch zu verorten. In Abbildung 14 wird eine einfache Differenzierung vorgenommen, wer gefördert wird und wie gefördert wird. Diese zwei Kriterien sind von zentraler

Bedeutung für die Funktionsweise einer Stiftung. Werden vornehmlich finanzielle Mittel eingesetzt, ist es eine Förderung im engeren Sinn, denn die eigentliche Zweckerfüllung findet ausschliesslich ausserhalb der Stiftungsaktivitäten statt, durch Partnerorganisationen oder Investitionsempfänger:innen. Kommen neben finanziellen Mitteln auch andere Ressourcen wie Wissen, Netzwerk oder Infrastruktur zum Einsatz, ist es eine operative Förderung, bei der die Stiftung auch selbst im Sinn der Zweckerfüllung aktiv wird. Die zweite Differenzierung nach dem «Wer?» folgt der einfachen Einteilung nach spezifischen Personen oder Organisationen, wenn die Stiftung durch eigene Suche oder auf der Basis von Gesuchen oder Ausschreibungen eine Auswahl von geförderten Partnerorganisationen trifft. Dabei erfolgt diese Auswahl meist nach zuvor festgelegten Förderkriterien. Auf der anderen Seite kann sich Förderung auch an gesellschaftsrelevanten Themen ausrichten wie Bildung, Klimawandel, Migration oder Demokratie. Dann spielt die spezifische Partnerorganisation oft weniger eine Rolle als vielmehr die übereinstimmende Zielsetzung für das Thema. Sowohl in Investitionen wie auch bei systemischen Ansätzen ist eine Einzelförderung auch gar nicht zielführend.

Abb. 14

Vielfalt der Förderansätze



Quelle: von Schnurbein Georg / Timmer Karsten, Die Förderstiftung, 2. Aufl., Basel 2015, S. 184

Unterstützung

Der weitaus grösste Anteil aller Stiftungen in der Schweiz (und weltweit) lässt sich hinsichtlich der Fördertätigkeit in der Rubrik «Unterstützung» verorten. Dies ist der typische Fall einer Förderstiftung, die finanzielle Zuwendungen an einzelne Personen bzw. Organisationen vergibt. Unterstützungsleistungen beruhen meist auf dem Prinzip der Ergänzung staatlicher Leistungen. Stiftungen verfolgen mit Projekt- oder Programmförderung das Ziel, Handlungsspielräume zu schaffen, besondere Leistungen zu fördern oder systembedingte Ungerechtigkeiten zu mildern. Diese Auswahl basiert meist auf Gesuchen oder Ausschreibungen, immer öfter aber suchen Stiftungen auch selbst aktiv nach passenden Partnerorganisationen oder beteiligen die Zielgruppe an der Auswahl der Projekte.

Wählt eine Stiftung Unterstützungsleistungen als Hauptstrategie, dann hängt ihr Erfolg von der Wahl der richtigen Destinatär:innen ab. Deshalb sind die Formulierung der Förderrichtlinien, eine aktive, gerichtete Kommunikation mit den Destinatär:innen und schnelle Entscheidungsprozesse wesentliche Voraussetzungen für die wirksame Umsetzung dieser Förderstrategie.

Kompetenzentwicklung

Eine immanente Schwäche der Unterstützungsleistungen besteht darin, dass die Stiftung wenig Einfluss darauf hat, wie die geförderte Organisation die Mittel tatsächlich einsetzt. Immer mehr Stiftungen gehen daher dazu über, ihre Förderpartner:innen gezielt darin zu unterstützen, selbstständig zu arbeiten und interne Kompetenzen und Strukturen aufzubauen. Dazu nutzen sie nicht nur die verfügbaren finanziellen Mittel, sondern setzen auch andere Ressourcen wie etwa Netzwerk, Infrastruktur oder ihre Reputation ein. Mehrere Stiftungen bieten inzwischen Workshops und Schulungen für ihre Partnerorganisationen an, finanzieren Beratung zu Organisationsentwicklung oder sprechen Betriebsbeiträge. Kompetenzentwicklung geht damit über die Förderung von Projekten hinaus und zielt auf die ganzheitliche Unterstützung einer Organisation.

Partizipative Transformation

Während in den USA das Engagement von Stiftungen in gesellschaftspolitischen Debatten eine lange Tradition hat, sind sie in Europa erst in den letzten Jahren vermehrt in den Fokus gerückt. Über die Finanzierung von Thinktanks, Umfragen oder Dialogveranstaltungen soll ein Beitrag zum gesellschaftlichen Diskurs zu aktuellen Themen geleistet werden. Die Wirkungsannahme dieser Strategie ist naheliegend: Statt ergänzend zu bestehenden staatlichen Leistungen einzelne Personen oder Gruppen zu för-

dern, soll durch eine Umsteuerung der Politik eine Reallokation der öffentlichen Mittel zum Nutzen der Zielgruppe erreicht werden. Transformation kann aber auch im Kleinen bewirkt werden, indem Gemeinschaft gefördert wird oder gesellschaftliche Hürden verringert werden, beispielsweise durch die Förderung von Quartiervereinen oder durch den Aufbau von Netzwerken.

Investition

Mit dem Konzept der «Strategic Philanthropy» wurden wirtschaftliche Methoden und Logiken auf die Verfolgung gemeinnütziger Zwecke übertragen. Das Verständnis der Förderung als Investition beinhaltet die Erwartung eines Ergebnisses. Die Messung von erbrachten Leistungen und die Formulierung konkreter Wirkungsziele gehören daher ebenso zu den Kernaspekten dieser Strategie wie eine kompetitive Auswahl der geförderten Projekte oder Organisationen. «Venture Philanthropists» suchen und fördern neue und innovative Ansätze zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen.

Diese Übersicht ist bewusst grob gehalten und lässt immer noch Spielraum für weitergehende Förderansätze. Damit wird gleichzeitig deutlich, wie vielfältig die Philanthropie generell und die Stiftungen im Besonderen sind. Deshalb ist es für Stiftungen wichtig, im Einklang von Stiftungszweck, Stiftungsvermögen, den eigenen Kompetenzen und den Bedürfnissen der Zielgruppen die richtige Förderstrategie zu finden.



Prof. Dr. Georg von Schnurbein ist Professor für Stiftungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und Gründungsdirektor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel. Georg von Schnurbein ist Mitglied des Editorial Board von «Nonprofit Management & Leadership» und Mitherausgeber des Swiss Foundation Code.

Strategiearbeit in einer dynamischen Welt

Autorenbeitrag von Katja Schönenberger

Die Zeiten, in denen Strategieprozesse von Stiftungen viele Monate dauerten und dann für Jahre festgeschrieben wurden, sind vorbei. Ebenso wenig reicht es, nur spontan auf gesellschaftliche Entwicklungen zu reagieren oder die Strategie einfach aus der Vergangenheit abzuleiten. Aber wie geht denn Strategiearbeit neu in Zeiten, die geprägt sind von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit? In Zeiten, in denen die überwiegende Mehrheit der Menschen pessimistisch in die Zukunft blickt¹⁴¹? Wie können Stiftungen, anstatt angstgetrieben in die Zukunft zu schauen, eine wünschbare Zukunft mitgestalten?

Zukunft gestalten statt passiv reagieren

Heute ist die Fähigkeit entscheidend, mögliche Zukünfte antizipieren zu können, eine Zielvorstellung zu entwickeln und dann eine Strategie zu entwickeln, wie diese proaktiv gestaltet werden kann. So birgt Unsicherheit nicht nur Risiken, sondern auch Potenziale.

Für Stiftungen heisst das, ihre Strategieentwicklung neu zu denken und ihren Gestaltungsspielraum zu nutzen, um langfristige, positive Veränderungen herbeizuführen. Angesichts des zunehmenden Tempos gesellschaftlicher Veränderungen ist es notwendig, kühne Visionen und starke Werte für die langfristige Ausrichtung zu entwickeln, ein Zielbild der wünschbaren Zukunft klar vor Augen zu haben – kombiniert mit einer Strategie, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erlaubt. Eine zentrale Leitfrage dabei lautet: «Welche Zukunft wünsche ich mir, und was müssen ich, mein Team und die Stiftung tun, um dieser Zukunft näher zu kommen?»

Zuerst das Mindset fördern

Ein zukunftsorientiertes Mindset hilft dabei, den Blick zu heben und nicht in der unmittelbaren Gegenwart gefangen zu bleiben. Eine Organisationskultur, die Neugierde und Experimentierfreude fördert, schafft die Grundlage, um zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und neue Ansätze zu testen. Genauso wichtig ist die Haltung, eigene blinde Flecken zu erkennen, indem unterschiedliche Perspektiven

einbezogen werden. Partizipation als Haltung in der Strategieentwicklung kann hier einen wertvollen Beitrag leisten.

Dann Werkzeuge einsetzen

Methoden wie Strategic Foresight können dabei unterstützen, Routinen und lineares Denken zu hinterfragen. Um von der Zukunft aus zu denken und Visionen klar zu formulieren, gibt es beispielsweise das Werkzeug Future Letter. Ein Brief wird aus der Perspektive der Zukunft geschrieben, in dem beschrieben wird, welche Ziele bereits erreicht wurden. Diese Methode motiviert, eine Strategie zu formulieren, konkrete Schritte in der Gegenwart zu planen und setzt Energie für die Verwirklichung frei.

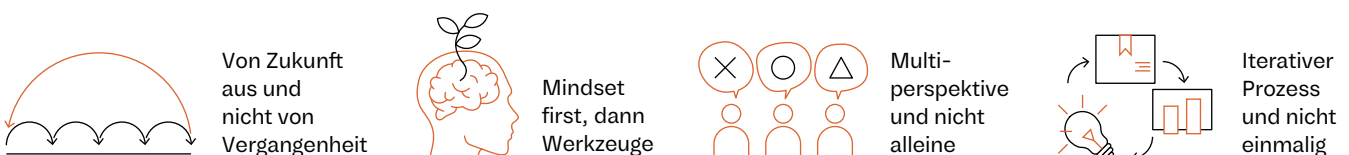
Darauf aufbauend bietet die Backcasting-Methode eine strukturierte Herangehensweise: Mit einer klar definierten Vision der Zukunft arbeitet man sich rückwärts in die Gegenwart, um die notwendigen Schritte zur Zielerreichung zu identifizieren und diese in eine Strategie zu giesen. Dieses Verfahren eignet sich besonders, um nachhaltige und transformative Ziele zu entwickeln, da es langfristige Lösungen und strategisches Handeln in den Fokus rückt.

Zudem können Ressourcen wie Megatrend-Analysen oder Berichte zur Zukunftsentwicklung inspirieren. Beispiele sind die Megatrend-Map des Zukunftsinstituts¹⁴², der Bericht «Schweiz 2035» des Bundes¹⁴³ oder Studien wie «Futures Philanthropy: Anticipation for the Common Good» von Philea¹⁴⁴. Diese Hilfsmittel unterstützen dabei, grosse

Abb. 15

Key Takeaways

Die Strategieentwicklung mag je nach Grösse und Komplexität einer Stiftung sehr unterschiedlich ausfallen. Wichtig ist dabei, die folgenden vier Prinzipien zu beachten.



Fallbeispiel: Stiftung Mercator Schweiz

gesellschaftliche Entwicklungen zu verstehen und in den strategischen Kontext der Stiftung einzubetten.

Aus einmalig wird iterativ

Strategieentwicklung in einer dynamischen Welt ist ein iterativer Prozess. Rahmenbedingungen, Technologien und gesellschaftliche Realitäten ändern sich kontinuierlich, so dass starre Strategien schnell überholt sein können. Ein regelmässiger Strategieprozess ermöglicht es, flexibel auf neue Entwicklungen zu reagieren, Chancen frühzeitig zu erkennen und Risiken zu minimieren. Durch kontinuierliche Anpassungen bleibt die Organisation handlungsfähig, zukunftsorientiert und in der Lage, komplexe Herausforderungen aktiv zu gestalten. Das bedeutet, Strategiearbeit in den Alltag zu integrieren und in regelmässigem Austausch darüber zu bleiben, welche Veränderungen sich im Aussen zeigen und welchen Einfluss dies auf die Stiftung haben könnte, um relevant und wirkungsvoll zu sein (siehe dazu das konkrete Beispiel einer Umsetzung bei Mercator Schweiz).

Fallbeispiel: Stiftung Mercator Schweiz

Um in einer Zeit der schnellen Schocks und interdependenten Krisen wirkungsvoll und vorausschauend arbeiten zu können, hat die Stiftung Mercator Schweiz 2021 ihre fünfjährigen Strategiezyklen aufgegeben und sich einem iterativen Strategiemodell verschrieben: Die Vision der Stiftung – eine demokratische, chancengerechte und ökologisch nachhaltige Zukunft – bleibt fest, die Wirkungsziele sind langfristig angelegt. Die Wege hin zu den Zielen aber entwickeln sich.

Die Stiftung beobachtet ihr Umfeld, hinterfragt ihre eigene Arbeit, reflektiert Entwicklungen im Strategiedialog mit dem Stiftungsrat. So entsteht der Raum, um auf unmittelbare Notwendigkeiten einzugehen und zu lernen. Es gibt kein Patentrezept für Wandel.

Früherkennung ist ein zentraler Motor dieser Arbeitsweise. Mercator Schweiz will Entwicklungen antizipieren und Routinen des Ausprobierens einüben. 2021 hat die Stiftung deshalb eine Stelle für Zukunftsfragen und Stif-tungsentwicklung geschaffen. Foresight soll Alltag sein, keine einmalige Übung.

Heute pflegt das ganze Team eine Kultur des Experimentierens. Die Mitarbeitenden halten Ausschau nach «Weak Signals», nach den Vorboten kommender Veränderungen. Dies können neue Produkte, Praktiken oder The-sen sein. Das Team nimmt sich Zeit, um Muster in diesen Signalen zu erkennen. Und es lanciert strategische Experi-mente, um das Neue in der Praxis besser zu verstehen. Hierfür hat Mercator Schweiz ein Entwicklungslabor ein-gerichtet. Alle Experimente werden ausgewertet, und bei Bedarf passt die Stiftung ihre Strategie an. Der Stiftungsrat ist an diesem Experimentieren und Lernen über den Stra-tegiedialog stets beteiligt.

Foresight soll keine zusätzliche Arbeitsbelastung sein. Die Mitarbeitenden sprachen auch früher schon mit Expert:innen oder lasen Fachpublikationen. Die Kunst be-steht darin, die Beobachtungen gezielt im Team zusam-menzubringen und ihnen gemeinsam Sinn zu geben.



Katja Schönenberger ist seit Frühling 2024 Geschäftsführerin von SwissFoundations. Sie hat viele Jahre Erfahrung in der Führung von Organisationen und besitzt einen Executive MBA der Universität Zürich.

Abb. 16
Strategic Foresight bei der Stiftung Mercator Schweiz

	Entdecken	Verstehen	Testen	Lernen
Was	Signale künftiger Entwicklungen erfassen (Horizon Scanning)	Muster erkennen, Trendfolgen diskutieren (Sensemaking)	Strategische Experimente lancieren	Wirkung evaluieren
Wie	Desk-Recherche, Interviews mit Expert:innen, Teilen via Slack	Kreativ-Sessions, informelle Teamgespräche	Förderungen, Ausschreibungen, stiftungseigene Projekte	Portfolioanalyse, Peer Learning
Instru-mente	Monatliches Bulletin (interner Signal-Newsletter für Team und SR)	Deep Dives, Jours fixes	Förderungen in den bestehenden Strukturen oder im Entwicklungslabor	Strategiedialog zwischen Team und Stiftungsrat, Justierung der Theory of Change, Kommunikation des Gelernten

Quelle: Stiftung Mercator Schweiz

Kollaborative Philanthropie: Mehr als ein Trend!

Gastbeitrag von Lukas Hupfer und Regula Wolf

Kollaborative Philanthropie verspricht mehr Wirkung durch koordinierte Strategien, grössere Finanztöpfe, vereinfachte Prozesse und gebündeltes Wissen. Doch wie lassen sich Kooperationen aufbauen und deren Herausforderungen meistern? Der Schlüssel liegt in einem klaren, gemeinsam definierten Wirkungsrahmen, kombiniert mit Transparenz und dem nötigen Handlungsspielraum für die Mitwirkenden in der Umsetzung.

Beschränkte Mittel und Wirkungsmöglichkeiten bei komplexen Problemen

Unsere Gesellschaft steht vor grossen Aufgaben: Die heutigen Herausforderungen wie Klimawandel, soziale Ungleichheit und digitale Transformation sind komplex und eng miteinander verknüpft. Die relativ geringen Volumen, kurzen Zeithorizonte und starren Zielvorgaben der klassischen, bilateralen Projektförderung eignen sich entsprechend immer weniger zur nachhaltigen und ganzheitlichen Lösung unserer Probleme. Dies gilt umso mehr, als dass Förderstiftungen über begrenzte eigene Mittel verfügen. Vor diesem Hintergrund betont der Swiss Foundation Code, dass Stiftungen Kooperation als Förderinstrument regelmässig prüfen sollten, um ihrer Verpflichtung zur Wirksamkeit nachzukommen.

Einer der grössten Mehrwerte kollaborativer Philanthropie liegt in der Bündelung finanzieller Ressourcen. Durch die gemeinsame Finanzierung können Vorhaben und Organisationen rascher, längerfristig und mit einer grösseren Breitenwirkung realisiert und gestärkt werden. Erfolgreiche Projekte können zudem einfacher auf weitere Zielgruppen oder in zusätzliche Regionen skaliert werden. Die Vorteile von Förderkooperationen gehen allerdings über die Grösse der Fördertöpfe hinaus: Die koordinierte Umsetzung der Fördermittel entlang gemeinsamer Ziele, der Austausch über Erfahrungen und Wissen unter den Beteiligten oder das gemeinsame Vorgehen in der Gesuchsevaluation und beim Reporting sorgen nicht nur für mehr Effizienz, sondern auch für mehr Effektivität. Aufseiten der Geförderten schafft kollaborative (Kern-)Finanzierung zudem mehr Planbarkeit, Fokus und Handlungsspielraum.

Im Gegensatz zum Modell der kurzfristigen, bilateralen Projektförderung bieten Kooperationen folglich ein viel grösseres Potenzial für Stiftungen, die von Umwelt und Gesellschaft geforderte nachhaltige und ganzheitliche Wirkung zu erzielen. Dennoch tun sich viele Stiftungen schwer, Kollaborationen einzugehen. Oft scheitert es schon daran, passende Partner:innen und Vorhaben zu finden. Dann

hört man im Beratungsalltag immer wieder die Fragen, ob eine gemeinsame Förderung kompatibel mit den eigenen Förderprozessen und -instrumenten sei, wie man zu Ressourcen für die Koordination mit anderen Stiftungen komme und welche Wirkungsmodelle und -reportings es für kollaborative Kernfinanzierungen gebe.

Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Partnerschaften bringen in der Umsetzung tatsächlich ein paar Herausforderungen mit sich. Ein häufiges Problem sind unterschiedliche Organisationskulturen und Entscheidungsprozesse, die insbesondere zu Beginn viel Abstimmung und genügend Zeit für Kennenlernen und Austausch erfordern. Während grosse Stiftungen eher über Strukturen und Ressourcen für kooperative Förderungen verfügen, müssen kleinere ihre personelle Kapazität für den Aufbau und die Umsetzung gemeinsamer Vorhaben bewusst einsetzen. Kooperationen basieren zudem stark auf Vertrauen und Verbindlichkeit. Umso bedeutsamer ist es, dass ein paar entscheidende Faktoren berücksichtigt werden:

- **Strategisch verankern:** Auf individueller Ebene der beteiligten Stiftungen ist es zentral, dass Kollaborationen vom Grundsatz her durch den Stiftungsrat befürwortet werden. Im Idealfall wird diese wirkungsvolle Form der Förderung in einer Förderstrategie festgehalten. So hat die Geschäftsstelle, falls es eine gibt, Rückendeckung bei allfälligen Verhandlungen im Verbund.
- **Klaren Rahmen schaffen:** Für die Zusammenarbeit selbst liegt ein grosser Teil der Lösung in der Festlegung von Prinzipien zu Transparenz, Kommunikation und Entscheidungsfindung und insbesondere in der gemeinsamen Definition von Wirkungszielen. In anderen Worten: Anstatt zu viele Details zu regeln, sollten kooperierende Stiftungen einen klaren Rahmen der gewünschten Veränderung (gemeinsam mit

den Destinatär:innen) entwickeln und ihre Erwartungen, Beiträge und Prozesse transparent teilen.

- **Flexibilität gewährleisten:** Während der Umsetzung kann innerhalb des festgelegten gemeinsamen Rahmens, sofern gewünscht, jede Stiftung mit eigenen Fördermassnahmen agieren oder aber von Instrumenten und Dienstleistungen grösserer Stiftungen profitieren. So bleibt genügend Flexibilität für individuelle Umsetzungen erhalten. Dieser Handlungsspielraum sollte seinen Erfolg allerdings nicht nur am Funktionieren der gemeinsamen Mittelvergabe messen, sondern primär an der Stärkung und Wirkung der geförderten Vorhaben und Organisationen.

Ein gemeinsamer inhaltlicher Nenner sowie eine gute Balance zwischen Flexibilität und struktureller Verbindlichkeit sind somit gefragt. Dies bestätigten auch die nachfolgenden Kurzporträts dreier Kooperationsbeispiele. Während informelle Netzwerke schnell reagieren können, bieten formale Strukturen wie Fonds höhere Planungssicherheit. Jede Kooperation sollte ihr eigenes Modell entwickeln, das den beteiligten Akteuren entspricht. Wichtig ist schliesslich auch ein gemeinsames Verständnis zur Wirkung und deren Messbarkeit. Der vielerorts verbreitete Wunsch nach Kausalität und Attribution (unser Beitrag hat dieses Projekt bewirkt) aus der bilateralen Projektförderung muss um agiles und systemisches Denken und gemeinsam definierte Wirkungsziele erweitert werden.

Die Zukunft der Philanthropie ist kollaborativ

Wie aufgezeigt, reichen isolierte Förderstrategien und die Logik bilateraler Projektfinanzierungen nicht aus, um unsere komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen. Stiftungen müssen entsprechend Allianzen ernsthaft prüfen und gezielt eingehen, untereinander, aber auch mit weiteren Akteuren wie mit der Wirtschaft, der Wissenschaft oder dem öffentlichen Sektor.

Potenzial gibt es auch in der inhaltlichen Erweiterung kollaborativer Philanthropie. Nebst der hier argumentierten Zusammenarbeit beim gemeinsamen Fördern sind Kooperationen etwa im Transfer und der Vermittlung von Wissen oder bei Finanzanlagen, wo Nachhaltigkeit und Wirksamkeit ebenso Themen sind, denkbar und erstrebenswert. Kollaborative Philanthropie ist somit keine vorübergehende Entwicklung, sondern eine notwendige Weiterentwicklung des Stiftungswesens. Der erste Schritt als Förderstiftung: sich der eigenen begrenzten Mittel bewusst werden und eine Förderstrategie entwickeln, welche anschlussfähig ist an die Ansätze und Wirkungsziele zentraler Stakeholder. Dazu braucht es den aktiven Austausch mit Destinatär:innen und anderen Stiftungen. Ebenso hilfreich ist die Nutzung gemeinsamer Plattformen

wie der im Januar 2025 von SwissFoundations lancierten Future-Proof Funding Initiative.

Digitale Kollaborationstools

Stiftungen können verschiedene digitale Tools nutzen, um ihre Zusammenarbeit und Kollaboration zu verbessern. Es gilt die entsprechenden Datenschutzbestimmungen vorgängig zu prüfen.

- Die Listen- oder Netzwerkfunktion von StiftungSchweiz bietet eine Plattform für organisationsübergreifende Kollaborationen und die Möglichkeit, neue Kontakte zu knüpfen.
- Projektmanagement-Tools wie Trello, Monday.com oder Microsoft Teams Planner helfen, gemeinsame Aufgaben zu planen und zu verwalten. Zudem ist Miro als Online-Wandtafel eine weitere gängige Kollaborationsplattform.
- Kommunikationstools wie Teams Chat oder Slack erleichtern die direkte Kommunikation.
- Für Dateiablage und -austausch werden unter anderem Microsoft Sharepoint oder Google Docs häufig genutzt.

Fallbeispiele:

Förderkonsortium von foraus – Forum Aussenpolitik

Seit 2021 unterstützen fünf Stiftungen aus der ganzen Schweiz gemeinsam die Weiterentwicklung des grössten Schweizer Thinktanks zur Aussenpolitik mit Kernfinanzierung. Für die Zusammenarbeit werden ein gemeinsames Reporting, ein Memorandum of Understanding zu den Eckdaten der gemeinsamen Förderung sowie halbjährliche Austausche zu gemeinsamen Interessen und Learnings eingesetzt. Aktuell wird die zweite Phase des Konsortiums geplant, in der noch stärker auf die Themenschwerpunkte der Förderinnen eingegangen wird. Weitere Mitglieder sind herzlich willkommen.



Regula Wolf ist Expertin für wirkungsorientierte Förderung. Als Mitgründerin von Con-Sense, einem Beratungsangebot für öffentliche und private Förder- sowie Non-Profit-Organisationen, hat sie zahlreiche Stiftungen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Förderstrategie begleitet.



Lukas Hupfer setzte mit einem Stiftungskonsortium und verschiedenen Initiativen zu Diversität, Freiwilligenarbeit und Wirkung neue Impulse im philanthropischen Sektor. Bei Con-Sense begleitet er insbesondere NPOs, unter anderem in der Strategie- und Organisationsentwicklung.

Konsortium für ein Leuchtturmprojekt im Limmathaus

Mit einem Förderkonsortium von Stiftungen entwickelt der Impact Hub ein Leuchtturmprojekt im Limmathaus Zürich als Begegnungsort, Kulturraum und Plattform für Innovation, Unternehmertum und Nachhaltigkeit. Die Stiftungen sind sowohl Förderpartnerinnen als auch Beitragende für die Inhalte und Wirkungen des Projekts. Dabei ist entscheidend, dass Geschäftsführung und Stiftungsrat diesen kooperativen Ansatz als Zukunftsmodell der Projektförderung konsequent unterstützen und neue Strukturen erproben. Das Konsortium steht weiteren Gründungsmitgliedern offen.

Im Wirkungsdialog mit Destinatär:innen und Zielgruppen

Eine weitere Form der Kooperation hat eine grössere Stiftung im Kanton Freiburg gewählt. Im Rahmen der Entwicklung einer neuen Förderstrategie hat sie ihre Wirkungsziele in den Dialog mit potenziellen Destinatär:innen und ihren Anspruchsgruppen gestellt. Die Diskussion mit NPOs und staatlichen Stellen zur gesellschaftlichen Wirkung führte zu einem gemeinsamen Zielverständnis und zeigte, dass eine sektorübergreifende Zusammenarbeit möglich ist. Weitere Dialogrunden werden derzeit evaluiert.

Entrepreneurial Funding Models: A Powerful Pathway for Social Impact

Guest Article by Dr. Maximilian Martin

Entrepreneurial funding can be a great way to enhance a charitable foundation's social impact by funding for-profits or not-for-profits in entrepreneurial ways.

When the Zurich Cantonal Tax Office published new guidance in February 2024 how charitable foundations can use financial instruments other than grants to enhance their social impact without losing their tax exemption, they accelerated reflection across Switzerland how foundations can make the most of their resources.

This is timely. Demands made on philanthropic resources are increasing. Exploring additional avenues for social impact makes sense.

« For example, why should a charitable foundation not provide a working capital loan at below market interest to a charitable beneficiary to enhance the liquidity it needs to carry out its activities? »

Or make an equity investment in a for-profit social enterprise that serves a population whose low purchasing power inherently limits the profitability of its products and services? Such ventures often create more positive impact at the base of the pyramid than a grant would be able to. And why not de-risk a high impact investment transaction by investing in a first-loss tranche that allows to crowd in capital by commercial investors who would find the investment too risky otherwise?

Provided it advances the foundation's mission, and from a pure investment perspective, the investment would not have been made because it does not meet risk, return and liquidity targets, all of the above makes sense. To be able to seize the opportunity, it is however important to be clear about what entrepreneurial funding models are, and how they can be used without putting the charitable foundation's tax exemption at risk.

Mainstreaming the approach in Switzerland requires accomplishing three things.

The difference between entrepreneurial funding and impact investing

First, it is important to distinguish entrepreneurial funding from impact investments.

The Global Impact Investment Network (GIIN), the world's largest association of impact investors, defines impact investments as investments that are made with the intention to generate positive, measurable social or environmental impact alongside a financial return.¹⁴⁵ First coined as a concept in 2007, in the following fifteen years the size of the worldwide impact investing market was estimated to have topped the USD 1 trillion mark for the first time in 2022 (estimated at USD 1.164 trillion).¹⁴⁶

Important for our reflections is that impact investments are not distributions, but instead constitute the allocation of capital for financial return, paired with three important considerations regarding the extra-financial impact of these investments: (a) impact investing is marked by an intentional desire to contribute to measurable social and environmental benefits; (b) impact investing uses evidence and data available to drive intelligent investment design; and (c) impact investing entails a specific intention, and investments need to be managed towards that intention. A fourth criterion sometimes put forward is that impact investors should contribute to the growth of the impact investment industry itself by sharing learnings to enable others to learn from their experience.¹⁴⁷

Moreover, impact investments can be made across all asset classes, such as debt, equity, or guarantees. Historically, impact investments were classified as "finance-first" or "impact-first" investments, depending on the rate of return they sought to earn while they were achieving the targeted social impact: at or below market rate. The recent enshrinement of the term "entrepreneurial funding models" in fiscal guidance now offers the opportunity to more clearly distinguish whether a financial instrument is primarily regarded from the optic of an investment (as part of a foundation's endowment) or as a distribution of capital to a beneficiary to fulfill a foundation's public utility mission.

Lessons from Program-Related Investments

Second, it is worthwhile asking how more than fifty years of practice of a similar concept, program-related investments (PRIs), should inform the current effort. PRIs are a concept created by the US Congress in the Tax Reform Act of 1969.¹⁴⁸ Their primary purpose is to accomplish one or more of a charitable foundation's exempt purposes via a range of financial instruments other than grants, counting them toward a foundation's annual distribution requirement (in the US, five per cent of assets). Examples include low-interest or interest-free loans to needy students, high-risk investments in non-profit low-income housing projects, or low-interest loans to small businesses owned by members of economically disadvantaged groups, to whom commercial funds at reasonable interest rates are not readily available.

In the world of US PRIs, a production of income or appreciation of property is not a significant purpose; nor is influencing legislation or taking part in political campaigns on behalf of candidates.¹⁴⁹ In determining the significant purpose of an investment, the question is whether investors who engage in investments only for profit would be likely to make the investment on the same terms as the charitable foundation. To be program-related, the investments must moreover significantly advance the foundation's exempt activities. In short, they would not have been made except for their relationship to the exempt purposes and include those made in functionally related activities that are carried on within a larger combination of similar activities related to the exempt purposes. These notions are worth retaining in more fully defining entrepreneurial funding.

Clarifying Entrepreneurial Funding: Three Must-haves

Third, seen that entrepreneurial funding can use a wide range of investment instruments, and at first sight, be hard to distinguish from impact investments, formulating three simple tests can help us gain clarity: (a) the "public interest test:" is the funding aligned with the foundation's mission, and is it likely to further the mission? (b) The "investment test:" would the foundation have allocated capital to the equity, debt, or other transaction on purely commercial terms, to earn a financial return? And (c) does the funding risk to distort markets, that is, to crowd out commercial capital, rather than crowding it in? An additional "asset lock" test of potential use of proceeds can be necessary as well: do all financial returns potentially earned on the entrepreneurial funding accrue to the public utility foundation, who has allocated the capital in the first place, and can now use these funds for purpose again?

In conclusion, entrepreneurial funding can be a great way to enhance a charitable foundation's social im-

pact by funding for-profits or not-for-profits in entrepreneurial ways.

To seize its full potential to enhance a foundation's ability to create public value, a next milestone is to build a shared understanding of what entrepreneurial funding is, and what it is not.

This includes dispelling reductionist notions such as denoting it exclusively as "funding (social) entrepreneurs", rather than as an innovative approach that uses the entire toolbox of finance to do good. Depending on a foundation's mission, this may well include taking a stake in a social enterprise, and just as well making a loan to one of its grantees to finance a particular activity or capital investment that might be repaid if everything works out well.

The Zurich Cantonal Tax Office has offered a powerful impulse to more fully enable Swiss foundations' social impact. More work is now needed to ensure that enabling regulation and sharing insights from good practice help establish a new normal where such approaches are systematically used whenever this can enhance a foundation's actualization of its mission.



Dr. Maximilian Martin, Member of the Board, SwissFoundations; Global Head of Philanthropy, Lombard Odier Group.

Contact Point «Entrepreneurial Funding»

At the beginning of January 2025, SwissFoundations opened a contact point for grant-making foundations for questions relating to the topic of entrepreneurial funding. This contact point answers questions about the suitability assessment and implementation of entrepreneurial funding models and offers individual support.

→ [unternehmerische-foerderung.zuerich](https://www.unternehmerische-foerderung.zuerich)

Themen und Trends

4

- Ein erkennbarer Trend ist das Interesse an Steward-Ownerships. Dieses Modell dient der zweckgebundenen Mittelverwendung und kann als Schnittstelle zwischen gemeinwohlorientiertem Unternehmertum und unternehmerischer Philanthropie dienen.

- Ein weiteres Thema ist die Rolle und Verantwortung des Stiftungsrats. Ein Perspektivenwechsel – weg von der Machtkonzentration hin zu mehr Ermächtigung – soll ein dynamischeres und partizipativeres Stiftungswesen fördern. Vier Stiftungsratsmitglieder teilen dazu ihre Gedanken.

- Der offene und kritische Austausch mit Förderpartnern wird immer zentraler – diverse Sektorvertreter:innen plädieren für eine Kultur des Feedbacks, die interne und externe Rückmeldungen nutzt, um die Wirksamkeit des Stiftungshandelns zu steigern.

- Immer mehr Stiftungen sind nicht mehr für die Ewigkeit geschaffen. Trotzdem können Verbrauchsstiftungen mit strategisch geplanten Sunset-Ansätzen ein Vermächtnis schaffen, das weit über die Existenz der Stiftung hinausreicht.

- Zuletzt wird die Beziehung zwischen der Philanthropie und der Demokratie thematisiert. Obwohl Stiftungen grundsätzlich undemokratisch geprägt sind, haben sie die Möglichkeit, die demokratischen Strukturen ihrer Länder zu fördern. In Zeiten der Polarisierung ist die Ausführung ihrer gesellschaftlichen Rolle dabei umso wichtiger.

Steward-Ownership: Unternehmerische Förderprojekte für Stiftungen

Gastbeitrag von Thimo Wittkämper

Schon vor der Änderung der Zürcher Steuerpraxis im Februar 2024 liess sich im Stiftungsektor ein wachsendes Interesse an Impact Investments und unternehmerischen Fördermodellen erkennen. Steward-Ownership (dt. Verantwortungseigentum), ein Unternehmensverständnis, das den Abfluss der finanziellen Mittel vom eigentlichen Zweck («purpose») verhindern will, kann als Instrument an der Schnittstelle zwischen gemeinwohlorientiertem Unternehmertum und unternehmerischer Philanthropie dienen. Die tatsächliche Zweckbestimmung und Organisation eines Unternehmens sollten dabei jedoch immer sorgfältig geprüft werden.

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung – sei es durch Corporate Social Responsibility, die Gründung von Corporate Foundations oder den Verkauf nachhaltiger und fairer Produkte – gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dies geht zuweilen so weit, dass Unternehmen die nachhaltigen oder sozialen Aspekte in den Vordergrund ihres Geschäftsmodells stellen und damit ihre kommerziellen Aktivitäten als ein Mittel zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems einsetzen (man spricht hier beispielsweise von Sozialunternehmertum, Social Entrepreneurship oder Social Businesses).¹⁵⁰

Falls sich das Geschäftsmodell eines solchen Social Enterprise im Zweckbereich einer Förderstiftung befindet, ist es (besonders in der Gründungsphase) auch für Zuwendungen oder unternehmerische Fördermodelle attraktiv. Denn die finanzielle Selbstständigkeit der geförderten Unternehmung kann für die Stiftung eine nachhaltige Wirkung über die eigene Fördertätigkeit hinaus entfalten. Für Förderstiftungen (wie derzeit noch für Aufsichts- und Steuerbehörden) kann sich allerdings die Frage stellen, welche Rechtsformen begünstigt werden dürfen, wie die zugesprochenen Mittel an den ursprünglichen Zweck ge-

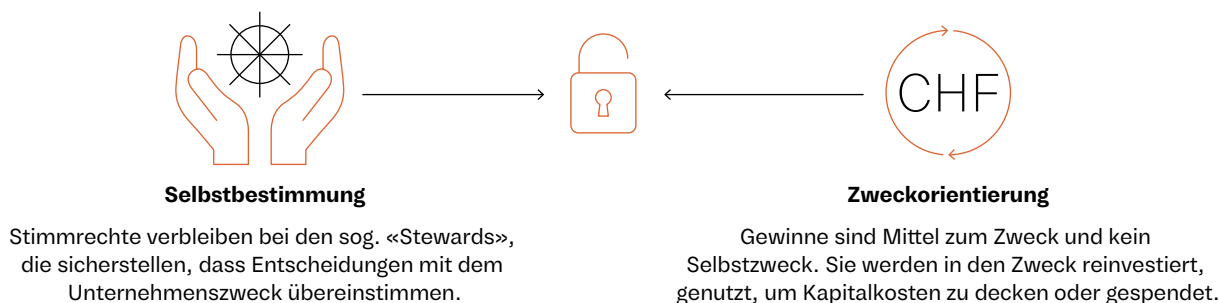
bunden bleiben und ob diese nicht doch aus dem Unternehmen an Dritte fliessen könnten. Bei diesen Fragen kann Steward-Ownership eine besondere (Signal-)Funktion übernehmen.

Was ist Steward-Ownership?

Im Zentrum dieses Unternehmensverständnisses steht ein sogenannter «asset lock» (die Initiatoren nennen dies «Sinnprinzip»)¹⁵¹, bei dem sowohl die bestehenden Mittel als auch die Gewinne des Unternehmens rechtlich an den Zweck gebunden werden. Anders als bei einer klassischen Unternehmensstiftung soll der Zweck selbst jedoch in der Regel flexibel bleiben (kein «purpose lock»). Ergänzt wird die Vermögensbindung durch eine gewisse Selbstorganschaft: Die Stimmrechte sind denjenigen Personen vorbehalten, die tatsächlich im Unternehmen aktiv und mit seinen Werten verbunden sind («Selbstbestimmungsprinzip»). Diese beiden Grundpfeiler sollen sodann unumstösslich im Unternehmen verankert werden, sodass auch langfristig keine Interessenverzerrung stattfinden kann.

Abb. 17

Die Grundprinzipien von Steward-Ownership



Quelle: SwissFoundations in Anlehnung an Purpose Schweiz

Insgesamt soll dies den Weg ebnen, unternehmerisches Eigentum neu zu denken: Indem Stimm- und Kapitalrechte voneinander getrennt werden, können unternehmens-externe (meist finanzielle) Interessen und Anreize aus der Entscheidungsfindung ausgeschlossen und das Unternehmen in ein nachhaltiges Bestehen geführt werden. Die Wirkungsorientierung wird nicht nur strategisch, sondern auch rechtlich stärker verankert.

Welche Bedeutung hat dies für Förderstiftungen?

In der Auswahl potenzieller Förderprojekte liefert Steward-Ownership ein verlässliches Indiz, dass die zugesprochenen Fördermittel auch tatsächlich zweckgebunden eingesetzt werden.

« So liegt gerade der Kern der Idee darin, dass die Mittel zweckgebunden verwertet werden und von Menschen («Stewards») verwaltet werden, die eine fachliche oder ideologische Beziehung zum Zweck aufweisen. »

Darüber hinaus geht der Gründung oder Umstrukturierung in Steward-Ownership in der Regel ein intensiver Strukturierungs- und Strategieprozess voraus, der mit einem ausführlichen Reflexionsprozess seitens der Unternehmer:innen verbunden ist. Aus Sicht der Förderstiftung können diese Aspekte entscheidend zur Steigerung des Wirkungspotenzials eines Projekts beitragen, was durch eine Steward-Ownership-Struktur erkennbar wird (man spricht hier auch vom «signalling effect»).

Nichtsdestotrotz ist auch bei Projekten mit Steward-Ownership Vorsicht walten zu lassen. Das Unternehmensverständnis stellt keine inhaltlichen Anforderungen (wie Ökologie, Sozialverträglichkeit oder intergenerationelle Gerechtigkeit) an das Nachhaltigkeitsnarrativ, sondern ist in erster Linie auf eine materielle Langfristigkeit gerichtet. Aus diesem Grund lohnt es sich, im Rahmen einer Due Dilligence den tatsächlichen Zweck des Projektes sowie das Zusammenspiel der involvierten Rechtsformen sorgfältig zu prüfen. Da Steward-Ownership zudem kein «purpose lock» bedeutet, ist es empfehlenswert, (wesentliche) Zweckänderungen während der Förderdauer in der Fördervereinbarung auszuschliessen.

Die Rolle der Stiftung bei Steward-Ownership

Nicht nur als Finanzierungspartnerin, sondern auch in der Umsetzung von Steward-Ownership ist die Stiftung als Rechtsform ein zentrales Instrument. Die verschiedenen Modelle (Veto-Share-, Holding- oder Doppelstiftungsmodelle) stellen die zweckperpetuierende Funktion sowie die Eigentümerlosigkeit der Stiftung ins Zentrum, sichern zugleich aber die unternehmerische Flexibilität. Damit hat die Idee durchaus Überschneidungen mit bestehenden Schweizer Unternehmensstiftungen wie der Victorinox-Stiftung, der Stiftung Hans Wilsdorf (Rolex) oder der Jacobs Foundation. Ist Steward-Ownership also gar nichts Neues? Doch – die Bewegung will eine Unternehmensform, die bislang vorwiegend der Nachlassplanung grösserer Unternehmen vorbehalten war, auch kleineren und gemeinwohlorientierten Unternehmensformen zugänglich machen.

Steward-Ownership macht nicht nur in der Schweiz von sich reden. In Deutschland laufen seit geraumer Zeit intensive Debatten zum Thema, die bereits in konkreten Gesetzesvorschlägen für eine neue Rechtsform gipfelten.¹⁵² In den Niederlanden können mit der äusserst flexiblen «stichting» bereits heute Steward-Ownership-nahe Strukturen errichtet werden.¹⁵³ Auch Dänemark hat mit der «erhvervsdrivende fond» (Industrial Foundation) eine lange Tradition stiftungsnaher «Steward-Governance» und lieferte bereits viele Daten zu den Effekten derartiger Unternehmensstrukturen.¹⁵⁴

Gesetzgeberische Projekte zu innovativen Unternehmensformen kommen in der Schweiz aktuell nur sehr langsam voran.¹⁵⁵ In der Praxis bahnen sich hingegen stets neue Wege, innovative Unternehmensformen umzusetzen, sei es für Steward-Ownership, Social Entrepreneurship oder nachhaltiges Unternehmertum. Häufig bedarf es hierzu jedoch komplexer Strukturen, die eine klare Kommunikation der eigentlichen Mission erschweren. Eine Anerkennung der rechtlichen Ausgestaltung würde solchen Projekten helfen, Finanzierung zu erhalten und ihre Wirkung tatsächlich und glaubwürdig zu entfalten.¹⁵⁶ Die «lessons learned» aus dem nahen Ausland sollten hierbei aber unbedingt berücksichtigt werden.



Thimo Wittkämper ist Doktorand am Zentrum für Stiftungsrecht der Universität Zürich und wird durch einen UZH Candoc Grant gefördert. Er berät zudem Stiftungen, NPOs und Social Enterprises in rechtlichen Angelegenheiten und ist im Vorstand von SENS, der nationalen Plattform für Social Entrepreneurship.

Stiftungsräte – wichtiger denn je

Autorenbeitrag von Prof. Dr. Georg von Schnurbein

Es gibt kaum ein Gremium in einer Organisation, das über mehr Entscheidungsfreiraum und Machtfülle verfügt als der Stiftungsrat einer gemeinnützigen Stiftung. Gleichzeitig gibt es kaum ein anderes Gremium, das eine vielfältigere Aufgabenpalette erfüllen muss als der Stiftungsrat einer gemeinnützigen Stiftung. Denn mit Macht kommt Verantwortung.

Der Stiftungsrat kann frei entscheiden

Einerseits kann ein Stiftungsrat im Rahmen der Vorgaben der Stiftungsurkunde frei entscheiden, die Stiftungsaufsicht als Kontrollinstanz wird keine Empfehlungen zu einer besseren Fördertätigkeit oder einer anders gestalteten Vermögensanlage abgeben oder gar Forderungen nach einer neuen Strategie stellen, so wie es die Aktionärs- oder Mitgliederversammlung in einer AG oder einem Verein machen könnte. Andererseits ist der Stiftungsrat oftmals auf sich allein gestellt, um den Stiftungszweck umzusetzen. Fehlen einer Stiftung die Mittel und Möglichkeiten für die Anstellung von Personal, fallen alle operativen Aufgaben auch dem Stiftungsrat zu. Selbst mit einer bezahlten Geschäftsleitung verbleiben manche operative Aufgaben wie beispielsweise die Förderentscheide oder auch die Vermögensbewirtschaftung meistens in der Verantwortung des Stiftungsrats. Ein Stiftungsrat muss sich fachlich mit den Themen des Stiftungszwecks befassen, Wissen zu den verschiedenen Anlageklassen in der Vermögensanlage haben, juristisch die regulatorischen Vorgaben verstehen und richtig umsetzen, Buchhaltung und Rechnungslegung verstehen, Personalentscheide treffen usw.

Dennoch ist die Funktion als Stiftungsrät:in nach wie vor sehr beliebt und gesucht. In der Schweiz gibt es 70'602 Stiftungsratsmandate und jedes Jahr kommen neue Positionen dazu. Auch treten immer mehr junge Personen in die Gremien ein. Die aktuellen Diskussionen zur Honorierung von Stiftungsratsmitgliedern zeigen, dass die Beteiligung vermehrt an Bedingungen geknüpft wird. Die Verweildauer in einem Stiftungsrat ist meist länger als in anderen Gremien, weshalb sich auch der personelle Wandel langsamer vollzieht. So wurden in einer aktuellen europäischen Umfrage bei Stiftungsmitarbeitenden als grösstes Risiko die «konservativen Stiftungsräte» genannt, gefolgt von «langsamer Anpassung» und «Elitismus».¹⁵⁷ Die Zurückhaltung der Stiftungsräte lässt sich vielleicht mit ihrer gesetzlichen Verantwortung erklären. Die Verurteilung im Jahr 2024 von zwölf Stiftungsräten, wegen Pflichtverletzung solidarisch und persönlich einen Schadenersatz von CHF 20 Mio. zu leisten,¹⁵⁸ betraf zwar eine Personalvorsor-

gestiftung, wird aber auch manches Stiftungsratsmitglied einer gemeinnützigen Stiftung nachdenklich gemacht haben. Schliesslich gelten für sie die gleichen Rechtsgrundlagen.

Von der Macht zur Ermächtigung

Früher reichte es aus, wenn sich der Stiftungsrat auf wenige zentrale Aufgaben konzentrierte. Doch die heutigen gesellschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen erfordern ein deutlich umfassenderes Engagement, das nur durch Delegation und die Einbindung weiterer Akteure realisierbar ist. Ein wiederkehrender Kritikpunkt ist die hohe Machtkonzentration in den Händen der Stiftungsräte, wodurch Entscheidungen oft nicht breit abgestimmt werden. Dies führt dazu, dass das Förderverhalten vieler Stiftungen nicht mit den gesellschaftlichen Entwicklungen Schritt hält.

Aufgrund seiner rechtlichen Stellung und der Vorgaben des Stifters verfügt der Stiftungsrat über weitreichenden Gestaltungsspielraum. Weitsichtige Stifter:innen sind sich bewusst, dass sie künftige gesellschaftliche Herausforderungen nicht in ihrer Gesamtheit vorhersehen können. Daher übertragen sie dem Stiftungsrat die Verantwortung, den Stiftungszweck fortlaufend neu zu interpretieren und an veränderte gesellschaftliche Realitäten anzupassen.

Daraus lässt sich ableiten, dass ein so ermächtigter Stiftungsrat auch weitere Stakeholder in die Zweckerfüllung einbeziehen und ermächtigen kann.

« Ein Wechsel der Perspektive – weg von der Machtkonzentration hin zur Ermächtigung – hat unmittelbare Auswirkungen auf das Selbstverständnis und die Governance einer Stiftung. »

Wird der Fokus auf die Macht des Stiftungsrats gelegt, steht dessen Verantwortung im Vordergrund, die Stiftung effizient zu führen und gesetzliche Vorgaben einzuhalten. Diese Sichtweise ist stark ressourcenorientiert: Der Erhalt des Stiftungskapitals hat Priorität, und die Förderaktivitäten richten sich nach den verfügbaren Erträgen.¹⁵⁹

Die Perspektive der Ermächtigung hingegen fördert ein treuhänderisches Handeln des Stiftungsrats – nicht nur in Bezug auf das Stiftungsvermögen. Externe Einflüsse auf die Fördertätigkeit und die Mittelverwendung werden nicht nur zugelassen, sondern aktiv in den Entscheidungsprozess integriert. So entsteht ein dynamischeres und partizipativeres Stiftungswesen, das sich besser an gesellschaftliche Entwicklungen anpassen kann.

Professionalisierung im Gang

In den vergangenen Jahren wurden mehrere Massnahmen ergriffen, um die Entwicklung und Professionalisierung dieser Gremien zu fördern. In den letzten Jahren sind dazu verschiedene Möglichkeiten geschaffen worden. Neben dem Swiss Foundation Code als Orientierungshilfe gibt es spezifische Austauschformate für Stiftungsratsmitglieder bei SwissFoundations oder Tagungen wie «Beste Stiftungsratspraxis». Daneben wurden mehrere Weiterbildungen entwickelt, z. B. von der Foundation Board Academy auf Deutsch und Französisch oder von Rochester-Bern Executive Programs. Gemeinsam haben sie das Label «Foundation Board Expert» eingeführt. Auch für die Suche nach neuen Stiftungsratsmitgliedern gibt es inzwischen spezialisierte Anbieter wie StiftungsratsMandat.com oder die Plattform benevol-jobs.ch. Schliesslich wurde mit Board for Good ein Stipendienprogramm geschaffen, um jungen Menschen unter 35 Jahren die Kompetenzen zur Stiftungsratsarbeit zu vermitteln (siehe Kasten).

All diese Engagements und Angebote können jedoch nicht ersetzen, was die Grundlage eines erfolgreichen Stiftungsrats ist: Das persönliche Engagement der Mitglieder!

Leitfaden «Generationenvielfalt im Stiftungsrat»

Die Board for Good Foundation ist ein Stipendienprogramm für junge Menschen, die sich für eine Position als Stiftungsrät:in interessieren. Aus den Erfahrungen der Stipendiat:innen sowie unter Mitwirkung erfahrener Mitglieder von Stiftungsräten wurde ein Leitfaden erarbeitet, der die Nachfolgeregelung in Stiftungsräten unterstützen soll. Der Leitfaden ist eine Einladung an aktive und zukünftige Stiftungsrät:innen, sich mit der Verjüngung und dem damit einhergehenden Potenzial der Generationen- und Perspektivenvielfalt in Stiftungsgremien auseinanderzusetzen.

Die Broschüre ist in Deutsch und Französisch verfügbar.

→ boardforgood.org/#flipbook-df_1340/1



Prof. Dr. Georg von Schnurbein ist Professor für Stiftungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und Gründungsdirektor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel. Georg von Schnurbein ist Mitglied des Editorial Board von «Nonprofit Management & Leadership» und Mitherausgeber des Swiss Foundation Code.

Verantwortung als Stiftungsrat – Stimmen von Stiftungsratsmitgliedern

In unserer Welt liegt Geld oft nicht dort, wo es gebraucht wird. Stiftungsrätin einer mittelgrossen Vergabestiftung zu sein, bedeutet für mich, im Kleinen dazu beizutragen, Mittel dorthin zu lenken, wo sie persönliche Notlagen lindern oder (sozio-)kulturellen Projekten Flügel verleihen können. **Unsere Verantwortung ist es, einen fairen Zugang zu ermöglichen, klare Prozesse zu gestalten und Transparenz herzustellen.** Dabei ist mir wichtig, dass wir als Personen oder Gremium nicht zu viel Platz einnehmen, sondern uns auf unsere Rolle konzentrieren: Raum für Massnahmen und Initiativen zu sichern, die das gesellschaftliche Zusammenleben ein Stück gerechter machen.

→ Laura Bösiger, Stiftungsrätin
Cassinelli-Vogel-Stiftung

Viel Freude und Engagement sind als Stiftungsrät:in unerlässlich. Für mich bedeutet das, Verantwortung zu übernehmen, Wissen zu teilen und offen für Neues zu sein. **Ich schätze kurze Entscheidungswege und finde es bereichernd, aktiv dazu beizutragen, dass Geld effizient für Gutes eingesetzt wird.** In den ersten Jahren hatte ich Schwierigkeiten, da für mich vieles zu langsam voranging und Veränderungen nicht als notwendig erachtet wurden. Nun, in der Rolle des Präsidenten, nutze ich den strategischen Spielraum, um die Arbeitsprozesse der Dachstiftung Corymbo laufend zu optimieren, neue Wege bei der Suche nach Stiftungsrät:innen zu beschreiten und in der Stiftungsszene der Schweiz mitzuwirken. Gemeinsam kommen wir weiter als allein.

→ Robert Müller, Präsident Stiftung Corymbo

Die Stiftung Wegweiser fördert Projekte, die sich der Persönlichkeitsentwicklung von Kindern und jungen Erwachsenen widmen. Ein zunehmend wichtiges und gleichzeitig kompliziertes Unterfangen, das am Ende nur schwer messbar ist. Das fordert uns Stiftungsrät:innen und Projektsteller gleichermaßen. Vertrauensvolle und lernfähige Arbeitsbeziehungen sind hier für uns ein wichtiger Faktor. Insbesondere wenn Projekte ins Stocken geraten. **Daher investieren wir vermehrt Zeit und Ressourcen in den Erfahrungsaustausch und in die Beziehungspflege mit Projektstellern, Partnerstiftungen und nicht zuletzt in die Arbeitsfähigkeit unseres Stiftungsrats.** Wir wollen den Stiftungszweck ja auch verkörpern und so über die Zeit lebendig erhalten.

→ Alessandro Semeraro, Stiftungsrat
Stiftung Wegweiser

Unsere Gesellschaft ist im Wandel, und neue Erkenntnisse sollten in die Stiftungsarbeit einfließen. **Deshalb ist es für mich essenziell, dass wir uns im Team regelmässig fragen: Sind wir auf dem richtigen Weg? Erzielen wir die gewünschte Wirkung? Wie können wir noch mehr bewirken?** Genau diese Reflexion hat uns im Stiftungsrat der Freiburger Stiftung «Das Leben meistern» im vergangenen Jahr dazu veranlasst, unsere Strategie in einem umfassenden, professionell begleiteten Prozess zu überdenken und neu auszurichten. Nach über 20 Jahren Direktförderung von Familien setzen wir nun verstärkt auf Partnerschaften in den Bereichen «frühe Kindheit», «Übergänge» und «Integration im Alter», um Menschen und Familien in Not noch gezielter zu unterstützen.

→ Ines Najorka, Präsidentin Bloom Foundation,
Stiftungsrätin «Das Leben meistern»

Alle guten Dinge haben ein Ende: Strategische Muster von Sunset-Stiftungen

Gastbeitrag von Ruth Lechler

Angesichts wachsender Herausforderungen stehen viele Stiftungen vor der Frage, wie sie ihre Ressourcen strategisch einsetzen können, um nachhaltige Wirkung zu erzielen. Vier strategische Ansätze zeigen unterschiedliche Wege, wie Stiftungen gesellschaftliche Bedürfnisse und verbleibende Mittel in Einklang bringen können. Diese Modelle bieten Inspiration, wie ein geplanter «Sunset» nicht nur Herausforderungen meistert, sondern auch ein starkes Vermächtnis schafft, das weit über das Bestehen der Stiftung hinausreicht.

Historisch gesehen wurden Stiftungen gegründet, um die Anliegen ihrer Gründer zu fördern und deren Vermächtnis über deren Lebenszeit hinaus zu sichern. In diesem Sinne sind viele Stiftungen mit der Vorstellung der Unsterblichkeit auf unbegrenzte Dauer ausgelegt. Doch angesichts der wachsenden sozialen und ökologischen Herausforderungen fordern immer mehr Stimmen, dass Förderstiftungen ihr Kapital stärker und schneller einsetzen, um dringende Bedürfnisse der Gesellschaft zu adressieren. Dadurch fördern solche Stiftungen einen beschleunigten Rückfluss philanthropischer Mittel in die Gesellschaft und tragen zu einer dynamischeren und wirksamen Philanthropie bei.

Die Auflösung – auch als «Sunset» bezeichnet – kann geplant oder durch äussere Faktoren notwendig werden, etwa wenn die ursprünglichen Ziele vollständig erreicht sind, Ressourcen knapp werden oder äussere Einflüsse wie gesetzliche Änderungen oder zunehmender Wettbewerbsdruck eintreten. Interne Konflikte und begrenzte Einnahmequellen können ebenfalls den Fortbestand gefährden.¹⁶⁰

Strategische Überlegungen für Sunset-Stiftungen

Im Gegensatz zu einer schleichenden Auflösung der Stiftung bis hin zur Liquidation ist ein «Sunset» ein strategischer Schritt, der nachhaltige gesellschaftliche Wirkung priorisiert. Zwei Hauptlogiken bestimmen hierbei die Mittelverwendung: eine *ressourcenorientierte Logik*, die den optimalen Einsatz des verbleibenden Kapitals anstrebt, und eine *bedarfsorientierte Logik*, die Mittel dort einsetzt, wo sie den grössten Nutzen stiften. Diese Logiken führen zu vier idealtypischen Strategien: *Fade-out*, *Resource Spender*, *Urgency Responder* und *Impact Accelerator*.¹⁶¹

Abbildung 18 gibt einen Überblick über die vier Strategien entlang der beiden Hauptlogiken.

Abb. 18
Vier strategische Muster von Sunset Foundations

	Externe Ursachen	Interne Ursachen
	– Wirtschaftliche Rezession – Dringendes gesellschaftliches Problem – Tod des Gründers	– Bewertung der Strategie – Kurze Lebensdauer der Organisation – Nächste Generation
Fokus auf Bedürfnisse (Was brauchen unsere Geförderten?)	Urgency Responder reagieren auf dringende gesellschaftliche Herausforderungen und verteilen ihre Mittel effizient, um akute Bedürfnisse zu decken	Impact Accelerator setzen ihre Ressourcen gezielt ein, um langfristige und transformative Veränderungen zu bewirken
Fokus auf Ressourcen (Welche Mittel stehen noch zur Verfügung?)	Fade-out werden aufgrund unerwarteter Ereignisse oder mangelnder Planung aufgelöst, ohne ihre verbleibenden Ressourcen optimal zu nutzen	Resource Spender zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Ressourcen strategisch aufbrauchen, um die nachhaltige Existenz der von ihnen geförderten Organisationen sicherzustellen

Quelle: Hengevoss Alice / von Schnurbein Georg, 2025, All Good Things Come to an End: Emerging Strategic Patterns of Sunset Foundations, Journal of Philanthropy, 30(1), e70015, S. 8.

Der *Fade-out*-Ansatz weist eine fehlende strategische Ausrichtung auf, die die Wirkung der Stiftung begrenzt. Diese fehlende strategische Grundlage führt zudem zu personeller Instabilität, und das unkoordinierte Management von Partnern birgt die Gefahr eines plötzlichen Rückzugs. Operativ mangelt es an Anpassungsfähigkeit gegenüber Veränderungen, und die Kommunikation ist überwiegend reaktiv anstatt proaktiv gestaltet, was die Transparenz und das Vertrauen in die Stiftung beeinträchtigt. Der *Resource Spender* hingegen sichert langfristig die Kontinuität geförderter Organisationen, indem er gezielt neues Personal einstellt und vorwiegend etablierte Partner unterstützt. Durch diesen kontrollorientierten Ansatz wird die effektive Mittelverwendung durch regelmässige Berichterstattung sichergestellt, und die Kommunikation ist klar auf die langfristigen Förderziele ausgerichtet, was Stabilität und Vertrauen schafft. Der *Urgency Responder* fokussiert sich auf die mittelfristige Stabilisierung seiner Partner, indem er gezielt auf akute gesellschaftliche Herausforderungen reagiert und Anreize zur Mitarbeitendenbindung schafft. Er gewährt seinen Förderpartnern hohe Flexibilität, sodass diese eigenständig auf gesellschaftliche Bedürfnisse reagieren können; gleichzeitig reduziert er Bürokratie, um schnelle Reaktionen zu ermöglichen, und setzt auf transparente Kommunikation, um Vertrauen in die strategischen Entscheidungen zu schaffen. Der *Impact Accelerator* zielt darauf ab, eine starke gemeinnützige Gemeinschaft aufzubauen, die die Wirkung der Stiftung maximiert. Die Zusammenarbeit mit Förderpartnern basiert auf gemeinsamen Zielen, und die Investition in innovative Werkzeuge und Prozesse erhöht die operative Effizienz.

Um die verschiedenen strategischen Ansätze zu veranschaulichen, werden im Folgenden zwei Fallbeispiele vorgestellt.

Fallbeispiel: MAVA Foundation – Impact Accelerator

Die MAVA Foundation zeigt, wie eine Stiftung durch gezielte Planung und Ressourcennutzung eine nachhaltige Wirkung erzielen kann, die weit über ihr Bestehen hinausreicht. Gegründet 1994 von Luc Hoffmann, investierte MAVA CHF 1,14 Mrd. in weltweite Naturschutzprojekte und unterstützte über 500 Partnerorganisationen. Statt die Mittel nur zu verteilen, legte MAVA grossen Wert auf die Führungskompetenzen und die Organisationsentwicklung ihrer Partner, um deren Eigenständigkeit zu sichern und langfristig zu stärken. Durch den frühzeitig geplanten Sunset und den Aufbau eines Netzwerks strategischer Partnerschaften stellte die Stiftung sicher, dass bis zur Schliessung 2022 weitere Förderer CHF 100 Mio. für die Fortführung der Projekte bereitstellten. So entstand ein starkes Netzwerk, das den Naturschutzgedanken aktiv und langfristig weiterträgt und die Wirkung der Stiftung verstetigt.

Fallbeispiel: STEO Stiftung Zürich – Resource Spender

Die STEO Stiftung Zürich verdeutlicht, wie eine Organisation mit begrenzten Mitteln ihre Ressourcen gezielt nutzen kann, um ihren Zweck bis zum Schluss zu erfüllen. Gegründet 1964, förderte die Stiftung fünf Jahrzehnte lang Talente in Literatur, Kunst und Wissenschaft und unterstützte Kulturschaffende in entscheidenden Phasen. Als sinkende Zinserträge das Kapital belasteten, entschied sich die Stiftung für einen geordneten Sunset. Sie setzte ihr verbleibendes Vermögen gezielt und schrittweise ein, um laufende Projekte bis zur endgültigen Schliessung abzusichern. Durch diesen kontrollierten Ansatz konnte die STEO Stiftung sicherstellen, dass ihre Förderung bis zum Schluss eine nachhaltige Wirkung entfaltete und das kulturelle Erbe, das sie gefördert hatte, in der Region auch nach ihrem Ende spürbar blieb.

Fazit

Ein strategisch geplanter Sunset-Ansatz kann ein Vermächtnis schaffen, das weit über die Existenz der Stiftung hinausreicht. Angesichts aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen bietet dieser Ansatz eine wirkungsvolle Möglichkeit, unmittelbares philanthropisches Engagement zu fördern. Dabei steht der Sunset für eine dynamische und flexible Form der Philanthropie, die gezielt auf aktuelle Bedürfnisse reagiert und so einen nachhaltigen gesellschaftlichen Mehrwert schafft. Um dieses Vermächtnis langfristig zu sichern, sind sorgfältige Planung, klare Kommunikation und eine gezielte Mittelverwendung entscheidend.



Ruth Christine Lechler ist zuständig für angewandte Forschung und Wissenstransfer am CEPS. Ihr Fokus liegt dabei insbesondere in den Bereichen Motivation, Freiwilligenarbeit, Philanthropie und Projektmanagement. Mit einem Hintergrund in Management, Organisation und Kultur (MOK, Universität St. Gallen) und als Doktorandin an der WU Wirtschaftsuniversität Wien verbindet sie wissenschaftliche Analyse mit praxisorientierten Ansätzen.

Feedbackkultur: Braucht der Swiss Foundation Code einen 5. Grundsatz? Ein Plädoyer

Gastbeitrag von Lea Buck, Andreas Geis, Helena Knorr, Rahel Stauffiger, Michaela Wintrich

Stiftungsarbeit ist keine Einbahnstrasse – sie lebt von Dialog und Weiterentwicklung. Wir plädieren für einen 5. Grundsatz im Swiss Foundation Code: die Etablierung einer vertrauensvollen, regelmässigen und wirkungsvollen Feedbackkultur. Nur so können Stiftungen langfristig ihrem eigenen Anspruch gerecht werden, mit ihrer Arbeit nachhaltige Wirkung zu erzielen.

Stiftungen in der Schweiz profitieren von hervorragenden Unterstützungsstrukturen. Mit dem Swiss Foundation Code (SFC) steht ihnen eine Good-Governance-Richtlinie zur Verfügung, die Orientierung in der täglichen Stiftungsarbeit bietet und auch über die Schweiz hinaus rezipiert wird. Der SFC fordert, das Handeln von Stiftungen kontinuierlich zu hinterfragen: «Wie kann eine Stiftung ihren Zweck bestmöglich umsetzen? Woran orientiert sie ihr Handeln? Was bedeutet gute Stiftungsführung in der praktischen Fördertätigkeit?»¹⁶².

Dabei fällt auf, dass bei drei von vier Grundsätzen des SFC nur in eine Richtung kommuniziert wird: aus der Stiftung in die Welt (Wirksamkeit, Transparenz) oder stiftungsintern (Checks and Balances). Ein Kanal für Rückmeldungen von aussen in die Stiftung fehlt.

Besonders wertvoll sind die Erfahrungen der Destinatär:innen – von jenen, die gefördert werden, und auch von jenen, die zwar einen Antrag gestellt, aber keine Unterstützung erhalten haben. Damit solche Rückmeldungen gezielt gesammelt und für die Stiftung nutzbar gemacht werden können, bedarf es mehr als eines neuen Instruments. Es bedarf einer Kultur des Feedbacks, die ehrliches Interesse auch an kritischen Rückmeldungen aller Ebenen ausdrückt und den Anstoss bringt, aus regelmässigen Rückmeldungen verändertes Handeln abzuleiten und zu kommunizieren. Einer Kultur, die mit den Gremien beginnt, im operativen Team gelebt und somit in der Förderarbeit selbstverständlich wird.

Daher schlagen wir einen weiteren Grundsatz vor:

Grundsatz 5: Feedbackkultur

Die Stiftung etabliert aktiv eine Kultur des Feedbacks, die intern und extern auch kritische Rückmeldungen nutzt, um das Stiftungshandeln wirkungsvoller zu gestalten.

Stiftungen verfügen über die finanziellen Mittel, auf die die Destinatär:innen angewiesen sind; dieses Ungleichgewicht begründet ein Machtgefälle, dessen sich Stiftungen bewusst sein sollten und dem sie sich stellen müssen.

Indem Stiftungen regelmässiges offenes und anonymes Feedback ermöglichen und dazu ermutigen, bekennen sie sich zu einer partnerschaftlichen Arbeitsweise, die auf Wertschätzung, Offenheit und Vertrauen beruht. Dabei ist es wichtig, dass sich die Grundsätze in der Haltung, in Arbeitsweisen und in Prozessen der Stiftung widerspiegeln. Dem Stiftungsrat kommt dabei die Verantwortung zu, innerhalb der Stiftung Vertrauen und gemeinsames Lernen zwischen Gremien und Team sowie innerhalb der Programme zu festigen. Nur eine Stiftung, die gelernt hat, kritische Rückmeldungen systematisch und respektvoll zu sammeln und in Veränderung zu übersetzen, kann eine Vorbildfunktion einnehmen und kontinuierlich ihr Handeln und Wirken verbessern.

Feedback als Haltung muss ausserhalb und innerhalb der Stiftungsstrukturen gelebt werden.

Feedback ist ein notwendiges Element zur Wirkungsorientierung und hat damit transformatives Potenzial. Deshalb sind Stiftungen auf ehrliche und offene Rückmeldungen angewiesen. Um diese wahrscheinlich zu machen, muss ein Setting gestaltet werden, das Feedback ohne negative Konsequenzen zulässt und gegebenenfalls Feedback auch nachvollziehbar anonym ermöglicht.

Ein vielstimmiges Bild zeigt die Realität besser. Wenn klar dargestellt wird, wie die Ergebnisse verarbeitet werden und wurden, ist mit einer deutlich höheren Bereitschaft zur Beteiligung zu rechnen, was eine hohe Response-Quote bedeutet.

Feedback ist auch Aufwand. Der Umfang und die Formulierung der Fragen sollte das Erkenntnisinteresse widerspiegeln, die Beteiligung sollte einfach sein und es sollte geprüft werden, welchen Arbeitsaufwand die Stiftung den Beteiligten abnehmen oder vergüten kann.

Solange das operative Team Feedback und Rückschlüsse aus der Arbeit mit Förderpartner:innen, den eigenen Programmen oder des Teams nicht oder nur stark verkürzt und beschönigt mit den Gremien teilt – aus Desinteresse oder Angst vor Sanktionen –, ist das wahrscheinlich der beste Indikator dafür, dass Haltung und Praxis zu Feedback der Weiterentwicklung bedürfen.

Deshalb muss die Haltung auch von den strategischen Gremien gefordert und vorgelebt werden. Eine gute Praxis für den Start in eine solche Kultur können entsprechende Mitarbeitendengespräche und (anonymes) Feedback für Vorgesetzte sein.

Einfach mal machen. Instrumente für die Umsetzung

Der richtige Zeitpunkt ist jetzt. Zwei Instrumente haben wir entwickelt, getestet und ausführlich vorgestellt, so dass sie leicht adaptiert werden können:

Offener und direkter Kanal: Oral Reporting

Oral Reporting ersetzt einen Teil der schriftlichen Reportingpflichten der Geförderten. Im persönlichen, transparent strukturierten Gespräch kommt die Stiftung ihrer Prüf-, Dokumentations- und Beobachtungspflicht nach. Das Gespräch ist eine soziale Situation, die Nachfragen erlaubt und die Förderungsempfänger:innen an der Hand nimmt. Es wird durch die Stiftungsmitarbeitenden dokumentiert.

Mehr dazu unter → oralreporting.info

Anonymes Feedback: backchannel.it

Manchmal sind die Hürden für ehrliches Feedback in einem offenen Gespräch zu hoch. Daher ist es für Stiftungen wichtig und wertvoll, Möglichkeiten für anonymes Feedback zu schaffen. Eine regelmässige systematische Befragung – zum Beispiel jährlich – aller geförderten und abgelehnten Projekte bringt viele Datenpunkte, die insbesondere Trends und Tendenzen erkennen lassen.

« Feedbackkultur leben bedeutet auch, nicht nur dann Feedback einzuholen, wenn Stiftungen es sich wünschen. »

Die Veränderung in der Stiftungskultur, die einen produktiven Umgang mit den Ergebnissen ermöglicht, ist eine bewusste Entscheidung. Die dafür notwendige Kultur ist aufwendiger zu etablieren und zu leben als die Erstellung und der Betrieb einer digitalen Feedbackplattform.

Mehr dazu unter → backchannel.it

Mit diesen Instrumenten können Stiftungen eine Kultur des Feedbacks und damit der Partnerschaftlichkeit fördern. Somit entsteht ein gutes Fundament für beste Entscheidungen und die stetige Verbesserung der Förderpraxis und -landschaft, durch diejenigen, die im Zentrum jedes Stiftungshandelns stehen.

Ehrliches Feedback kann nur dann seine Wirkung entfalten, wenn es als Möglichkeit zur Verbesserung und nicht als persönliche Kritik verstanden wird.

Gelingensbedingungen für wirkungsvolles Feedback

- Feedback ist nur wertvoll, wenn es zu Veränderung führt. Nehmen Sie Rückmeldungen ernst und setzen Sie sie in die Praxis um oder kommunizieren Sie die Gründe, wenn das nicht der Fall ist.
- Transparenz schafft Vertrauen. Kommunizieren Sie klar, wie Feedback verarbeitet wird, und so, dass die Veränderungen für die Feedbackgeber:innen möglichst konkret spürbar sind.
- Psychologische Sicherheit ist essenziell. Stellen Sie sicher, dass Feedback ohne negative Konsequenzen gegeben werden kann. Bieten Sie immer auch anonyme Feedbackmöglichkeiten an und legen Sie möglichst detailliert dar, wie die Anonymität gewährleistet wird.
- Einfachheit erleichtert Beteiligung. Halten Sie Feedbackprozesse niedrigschwellig, kurz und verständlich.
- Partnerschaftlichkeit erfordert Reflexion. Erkennen Sie Machtasymmetrien an (anstatt sie zu negieren) und zeigen Sie konkret, wie Sie damit umgehen.
- Einfach mal machen. Warten Sie nicht auf den perfekten Moment – fangen Sie klein an, testen Sie Feedbackformate und entwickeln Sie sie schrittweise weiter. Suchen Sie nach Lösungen und nicht nach Gründen, warum etwas nicht geht.

Die Autor:innen arbeiten seit drei Jahren an Ideen für ein zukunftssicheres Betriebssystem für Stiftungen in Deutschland und der Schweiz. Nach dem Oral-Reporting-Grundsatz haben sie mit backchannel.it einen Vorschlag für die Etablierung einer Feedback-Kultur erarbeitet. Sie freuen sich über Erfahrungsberichte, Anmerkungen und Rückmeldungen jeder Art!



Lea Buck ist Geschäftsführerin der Azurit Foundation und der Kara Impact Ventures.
→ lea@azuritfoundation.org



Andreas Geis leitet die Förderung bei der Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) in Winterthur. Er ist Co-Leitung des Arbeitskreises Kunst und Kultur von SwissFoundations.
→ a.geis@skkg.ch



Helena Knorr ist Senior Managerin Partner und Impact der Unternehmerstiftung für Chancengerechtigkeit gGmbH.
→ helena.knorr@unternehmerstiftung.org



Rahel Stauffiger ist verantwortlich für die Themen Wirkungsorientierung und Prozesse im Bereich Kultur der Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) in Winterthur.
→ r.stauffiger@skkg.ch



Michaela Wintrich ist Geschäftsleitung der Unternehmerstiftung für Chancengerechtigkeit (in Elternzeit). Sie ist Co-Leitung des Arbeitskreises Förderstiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen.
→ mail@michaelawintrich.de

Philanthropie und Demokratie: Für einen europäischen und schweizerischen Blick

Gastbeitrag von Prof. Nicolas Duvoux

In einem von multiplen Krisen geprägten globalen Kontext erweist sich die Philanthropie zunehmend als entscheidende Akteurin, um demokratische Vitalität zu bewahren und Spannungen zu dämpfen. So komplex und zwiespältig ihr Verhältnis zur Demokratie sein mag, sie kann mit ihrem Wirken öffentliche Institutionen ergänzen. Dabei ist die Frage nach der Legitimität der Philanthropie in der Demokratie in einem europäischen und schweizerischen Kontext zu prüfen. Wenn sie transparent und kollektiv gedacht wird, ist sie im Stande, zu einer gemeinschaftsorientierten Gesellschaft beitragen zu können.

Wo immer wir den Blick unter dem Eindruck des Tagesgeschehens hinwenden, unübersehbar drängt sich die Bewahrung eines demokratischen gesellschaftlichen Umfelds als umfassende, dringliche Aufgabe auf. Dabei ist die Philanthropie eine Antwort auf zunehmend restriktive Tendenzen im Hinblick auf Grundrechte und -freiheiten im staatsbürgerlichen Raum. Allerdings ist das Verhältnis zwischen Philanthropie und Demokratie komplex. Zwischen der Einzelinitiative des Philanthropen und dem demokratischen Grundsatz der Gleichheit der Rechte besteht eine strukturierende Spannung. In Zeiten der epochalen Herausforderungen durch Klimanotstand, wachsende Ungleichheit und die Infragestellung des demokratischen Modells gilt es, nach der Rolle und Legitimität der Philanthropie zu fragen und ihren einzigartigen, unverzichtbaren Beitrag zur Lösung bestehender Spannungen zu verdeutlichen. Philanthropisches Handeln steht immer in einem konkreten politischen Kontext und kann fallweise auch als Gegengewalt wirken. So wie Bloomberg Philanthropies im Januar 2025, als die Stiftung erklärte, sie sei bereit, den Ausfall der US-Beiträge an die Uno-Klimaorganisation auszugleichen und damit eine Lücke zu füllen, die Präsident Donald Trump mit seinem Ausstieg aus dem Pariser Klimaabkommen hinterlassen hat.¹⁶³

Philanthropie und demokratische Dynamik: Auf dem Weg zu einem kollektiven Ansatz

Der philanthropische Sektor setzt sich aktiv dafür ein, die Voraussetzungen für eine lebendige Demokratie zu schaffen – oder wiederherzustellen –, als Antwort auf Polarisierungen und Populismen, welche die Rechte und die Möglichkeit eines offenen, pluralistischen bürgerrechtlichen Raums, eines auf die Schaffung von Gemeinwohl gerichteten gesellschaftlichen Dialogs, infrage stellen.

« Das heisst nicht, dass die Philanthropie an die Stelle der demokratischen Institutionen tritt, vielmehr nimmt sie eine ergänzende Funktion ein. »

Als freiwilliges Handeln, das auf den Gemeinwohlbeitrag (Public Value) ausgerichtet ist, kann sich die Philanthropie diesen Fragen und Herausforderungen nicht entziehen. Dabei ist sie in einer umfassenderen Logik zu denken, unter Einbeziehung ihrer am direktesten betroffenen Akteure und unter Zulassung einer transparenten, partizipativen Bewertung. Ein möglicher Denkansatz ist derjenige eines Gemeinschaftskapitals, in dem die Philanthropie zu einem geteilten, kollektiv evaluierten Gemeinwohl beiträgt und nicht nur zum isolierten Wirken eines privaten Akteurs.¹⁶⁴ In ihrer Beziehung zu Demokratie und staatlichen Institutionen kann die Philanthropie als Kontinuum gedacht werden, als eine Kette von Akteur:innen, die sich dem Schaffen von sozialem Mehrwert verschreiben und deren Organisations-, Partnerschafts- und Zusammenarbeitsformen in unterschiedlichen Gesellschaften unterschiedlich ausgestaltet sind.

Aktuelle Diskussionen über Philanthropie und Demokratie

Ein Ansatz für einen Diskurs über den Mehrwert der Philanthropie ist in dem bahnbrechenden Werk von Rob Reich beschrieben¹⁶⁵. Das Buch warnt im US-Kontext vor den Risiken für die Demokratie, welche die Philanthropie mit sich bringen kann, weist aber auch auf deren offenkundige und unumstrittene Errungenschaften für das Gemeinwohl hin. So wird beispielsweise der Beitrag der Phi-

lanthropie zu einer gewissen Risikobereitschaft und damit zur Entdeckung innovativer Lösungen betont.

Diese vorherrschenden Thesen zum Thema des Verhältnisses zwischen Philanthropie und Demokratie dürfen erweitert und verlagert werden, sind sie doch das Produkt eines US-amerikanischen Blickes durch ein gesellschaftliches, politisches und intellektuelles Prisma, das ebenso spannend wie verzerrend ist.

Ein europäischer und schweizerischer Ansatz, der weiterentwickelt werden muss

Die erwähnten Analysen sind zwar wichtig, greifen aber aus drei Gründen zu kurz. Die Frage nach der Beziehung zwischen der Macht der Philanthropie und der Demokratie muss gestellt werden, aber unter Berücksichtigung der Geschichte und jeweiligen Eigenheiten unserer Gesellschaften in Europa und in der Schweiz. In Europa haben sich diese Beziehungen je nach nationalem und sogar regionalem Kontext unterschiedlich entwickelt und sind bis heute sehr ausdifferenziert. Auch hat sich der öffentliche Diskurs im Laufe der Jahre gewandelt, und die Kritiker:innen der Philanthropie sehen diese heute immer mehr als eine Lösung angesichts potenziell ausgrenzender Politiken oder von Marktmechanismen, die soziale Grundbedürfnisse und -erwartungen nicht erfüllen können. Schliesslich müssen die Kriterien die konkreten, mit der Philanthropie einhergehenden Mechanismen besser berücksichtigen, ebenso die Fähigkeit von Stiftungen, Machtverhältnisse in Symmetrie zu bringen und Verantwortung zu übernehmen unter Einbindung der betroffenen Akteure. Partizipation, kollektives Geben, Impact Investing und vertrauensbasierte Philanthropie («trust-based philanthropy») sind auf ihre konkreten Umsetzungsmodalitäten hin zu prüfen, eignen sich aber alle als Versuchsanordnung für die Untersuchung des Verhältnisses zwischen Philanthropie und Demokratie.

Auf dem Weg zu einem demokratischen Modell der Philanthropie

Das so entstehende Modell wird vereinbar mit demokratischen Normen, ist örtlichen Realitäten anzupassen und muss für geteilte Macht und Verantwortung sorgen. Die Versöhnung und gegenseitige Stärkung von philanthropischem Handeln einerseits und den Grundwerten von Gleichheit, Partizipation und Achtung der Rechte andererseits werden so vorstellbar. Das Modell könnte sich von Formen partizipativer Organisationsführung und von Mechanismen der demokratischen Kontrolle inspirieren lassen, wie sie die europäischen und im Speziellen die Schweizer Gesellschaften kennen, wo die Einbindung der Bürger:innen in die Entscheidungsfindung und in den Umgang mit dem Gemeingut grosses Gewicht hat.

Ein solcher Ansatz der Philanthropie und die Klarstellung der Kriterien für ihre demokratische Legitimität können auf verschiedensten Ebenen Anwendung finden, die je Versuchsfelder sind für die gegenseitige Stärkung von Demokratie und Philanthropie.



Prof. Nicolas Duvoux ist seit Januar 2025 Direktor des Centre en philanthropie und Ordinarius für Soziologie an der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Genf sowie Autor von «Class and Time-Based Subjective Inequality: Wealth Forecast», Routledge 2025. Er sitzt ausserdem dem Ausschuss vor, der den französischen Premierminister in Fragen der Armutsbekämpfung und sozialen Ausgrenzung berät.

Endnoten

- 1 Rüegg-Stürm Johannes / Schnieper Peppi / Lang Niklas, 2004, Stiftungen im 21. Jahrhundert: Change Management, in: Egger Philipp (Hrsg.), Stiftungsparadies Schweiz, Zahlen, Fakten und Visionen, Foundation Governance Bd. 1, Basel, 85.
- 2 Jakob Dominique / Götzer Sascha / Hengartner Florian / Kaufmann Marc / Richter Sophia / Scherrer Anouk / Wittkämper Thimo, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2024, njus.ch, Bern 2025 (erscheint im Sommer 2025).
- 3 Motion und Stand des Geschäfts, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20224445> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 4 Siehe zuletzt Grassi Sabrina / Jakob Dominique / von Schnurbein Georg, Der Schweizer Stiftungsreport 2024, CEPS Forschung und Praxis – Band 31, Basel 2024, 18.
- 5 Bericht der Kommission für Rechtsfragen des Ständerats zur Motion Burkart, Die Schweizer Familienstiftung stärken. Verbot der Unterhaltsstiftung aufheben, vom 7. November 2023, abrufbar unter https://www.parlament.ch/centers/kb/Documents/2022/Kommissionsbericht_RK-S_22.4445_2023-11-07.pdf (zuletzt besucht am 1. Februar 2025), 1.
- 6 Amt. Bull. SR 2023 S 1146.
- 7 Bericht der Kommission für Rechtsfragen zur Motion Burkart, Die Schweizer Familienstiftung stärken. Verbot der Unterhaltsstiftung aufheben, vom 18. Januar 2024, abrufbar unter https://www.parlament.ch/centers/kb/Documents/2022/Kommissionsbericht_RK-N_22.4445_2024-01-18.pdf (zuletzt besucht am 1. Februar 2025), 1.
- 8 Bericht RK-SR zur Motion Burkart, 3.
- 9 Bericht RK-NR zur Motion Burkart, 3 f.
- 10 Amt. Bull. NR 2024 N 51.
- 11 Motion und Stand des Geschäfts, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20183383> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 12 Medienmitteilung des Bundesrats vom 15. September 2023, abrufbar unter <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/aktuell/mm.msg-id-97717.html> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 13 Amt. Bull. SR 2023 S 1142.
- 14 Amt. Bull. NR 2024 N 51.
- 15 Parlamentarische Initiative und Stand des Geschäfts, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20160488> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 16 Amt. Bull. NR 2024 N 588.
- 17 Medienmitteilung der BVG- und Stiftungsaufsichten Zürich und Ostschweiz vom 7. März 2022, abrufbar unter https://www.bvs-zh.ch/media/pages/files/dokumente/a6023b5baa-1702314113/medienmitteilung_aufsichtsregion.pdf (zuletzt besucht am 1. Februar 2025). Zum Vorhaben siehe zuletzt Grassi / Jakob / von Schnurbein, 19.
- 18 Vorentwurf mit erläuterndem Bericht zur Interkantonalen Vereinbarung über die BVG- und Stiftungsaufsicht der Kantone Zürich, Glarus, Schaffhausen, Appenzell Ausserrhodens und Appenzell Innerrhodens, St. Gallen, Graubünden, Thurgau und Tessin vom 17. August 2023, abrufbar unter <https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/vernehmlassungen.html> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 19 Interkantonale Vereinbarung über die BVG- und Stiftungsaufsicht der Kantone Zürich, Glarus, Schaffhausen, Appenzell Ausserrhodens, Appenzell Innerrhodens, St. Gallen, Graubünden, Thurgau und Tessin (IVBSA), Fassung Vereinbarungskantone vom 22. Mai 2024, abrufbar unter https://www.tg.ch/public/upload/assets/161043/06_Botschaft_IVBSA.pdf?fp=1 (zuletzt besucht am 1. Februar 2025), 6 ff.
- 20 Siehe etwa Medienmitteilung des Regierungsrats des Kantons Zürich vom 20. Juni 2024, abrufbar unter <https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/medienmitteilungen/2024/06/regierungsrat-beantragt-beitritt-zur-interkantonalen-vereinbarung-ueber-die-bvg-und-stiftungsaufsicht.html>; Antrag des Regierungsrats des Kantons Thurgau an den Grossen Rat des Kantons Thurgau vom 18. Juni 2024, abrufbar unter https://www.tg.ch/public/upload/assets/161043/06_Botschaft_IVBSA.pdf?fp=1 (jeweils zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 21 Zum Ganzen Medienmitteilung des Regierungsrats des Kantons Zürich vom 20. Juni 2024.
- 22 Siehe zuletzt Grassi / Jakob / von Schnurbein, 18 f.
- 23 Beschluss Nr. 96/2023 des Regierungsrats des Kantons Zürich vom 25. Januar 2023, abrufbar unter <https://www.zh.ch/bin/zhweb/publish/regierungsratsbeschluss-unterlagen./2023/96/RRB-2023-0096.pdf> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 24 Zum Ganzen Medienmitteilung des Kantons Zürich vom 9. Februar 2024, abrufbar unter <https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/medienmitteilungen/2024/02/zukunftsgerichtete-staerkung-des-stiftungsstandorts-zuerich.html> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 25 Interpellation und Stand des Geschäfts, abrufbar unter <https://grosserrat.bs.ch/ratsbetrieb/geschaeft/200113040> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 26 Beschluss des Regierungsrats des Kantons Basel-Stadt vom 26. März 2024 zur Interpellation Nr. 18 von David Jenny, abrufbar unter <https://grosserrat.bs.ch/dokumente/100407/00000407080.pdf> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025), 4.
- 27 Stellungnahme zur schriftlichen Interpellationsbeantwortung der Interpellation Nr. 18 von David Jenny vom 25. Juni 2024, abrufbar unter <https://grosserrat.bs.ch/dokumente/100407/00000407752.pdf> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 28 Postulat Sarah Arnold und Mitunterzeichnende über die Stärkung des Stiftungsstandorts Luzern vom 19. März 2024, abrufbar unter <https://www.lu.ch/kr/parlamentsgeschaeft/CdwsFiles?fileId=e4119e270ea64abeb12f88550c3fd39f> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 29 Stellungnahme des Regierungsrats zum Postulat Sarah Arnold vom 10. Dezember 2024, abrufbar unter <https://www.lu.ch/-/klu/ris/cdws/document?fileId=3bfc41486704fd39c5419efd52065b8> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025), passim.
- 30 Kantonsrat Luzern, Abstimmungsergebnisse zum Traktandum 38: P 178 Postulat Sarah Arnold und Mitunterzeichnende über die Stärkung des Stiftungsstandorts Luzern / Bau-, Umwelt- und Wirtschaftsdepartement, abrufbar unter https://www.lu.ch/downloads/lu/kr/abstimmung/ergebnisse/2025/S_20250128_162245_594f02e-4806-4a8f-b519-faca9172e07f.pdf (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 31 BVG- und Stiftungsaufsicht Zürich (BVS), Steuerbefreiung für gemeinnützige Stiftungen – Praxisänderung des Steueramts des Kantons Zürich, Stand: Juni 2024, abrufbar unter <https://www.bvs-zh.ch/media/pages/files/dokumente/b3df57bac5-1719389783/merkblatt-praxisaenderung-steueramt.pdf>; Eidgenössische Stiftungsaufsicht (ESA), Merkblatt Steuerbefreiung für gemeinnützige Stiftungen: Praxisänderung des Steueramts des Kantons Zürich, Stand: 25. Juni 2024, abrufbar unter https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/stiftungsaufsicht/infomaterial/20240625_Merkblatt_Praxis%C3%A4nderung_Steuerbefreiung_ZH.pdf.download.pdf/20240625_Merkblatt_Praxis%C3%A4nderung_Steuerbefreiung_ZH.pdf (jeweils zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 32 BVS, Vergütungs- und Spesenreglement (Einzelvergütung) sowie Vergütungs- und Spesenreglement (Pauschalvergütung), jeweils abrufbar unter <https://www.bvs-zh.ch/klassische-stiftungen/merkblaetter-und-mustertexte>. Für die wortgleichen Mustervorlagen der ESA siehe <https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/eidgenoessische-stiftungsaufsicht/beratung/mustervorlagen--urkunde-und-reglement.html> (jeweils zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 33 ESA, Musterstatuten, Stand: 3. Mai 2024, abrufbar unter https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/stiftungsaufsicht/infomaterial/240503_Musterstatuten.pdf.download.pdf/240503_Musterstatuten.pdf (zuletzt besucht am 1. Februar 2025), Art. 6, 3.
- 34 Medienmitteilung des Kantons Zürich vom 9. Februar 2024.
- 35 Vgl. dazu <https://foundations.zuerich/anmelden/> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 36 Vorentwurf zum Bundesgesetz über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen (Gesetz über die Transparenz juristischer Personen; TJPG), abrufbar unter <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/82295.pdf>; Erläuternder Bericht zur Eröffnung des Vernehmlassungsverfahrens zum Bundesgesetz über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen vom 30. August 2023, abrufbar unter <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/82297.pdf> (jeweils zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 37 Entwurf zum Bundesgesetz über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen, abrufbar unter <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/87769.pdf>; Botschaft zum Bundesgesetz über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen, abrufbar unter <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/87770.pdf> (jeweils zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 38 Die Pflichten der wirtschaftlich Berechtigten werden in Art. 22 E-TJPG statuiert.
- 39 SR 955.0.
- 40 Medienmitteilung der RK-SR vom 30. Oktober 2024, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/press-releases/Pages/mm-rk-s-2024-10-30.aspx> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 41 Geschäft des Bundesrats und Stand des Geschäfts, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20240046> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 42 Zum Ganzen Medienmitteilung der RK-SR vom 30. Oktober 2024.
- 43 Amt. Bull. SR 2024 S 1367.
- 44 Medienmitteilung der RK-NR vom 17. Januar 2025, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/press-releases/Pages/mm-rk-n-2025-01-17.aspx> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 45 Vgl. dazu <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20240046#!#AffairSummary> (zuletzt besucht am 24. März 2025).
- 46 Motion und Stand des Geschäfts, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20214396> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 47 Amt. Bull. SR 2024 S 1381.
- 48 Amt. Bull. SR 2024 S 1381.

- 49 Motion und Stand des Geschäfts, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20223456> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 50 Interpellation und Stand des Geschäfts, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20223346> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 51 Siehe zuletzt Grassi / Jakob / von Schnurbein, 22.
- 52 International Standards for Automatic Exchange of Information in Tax Matters, Crypto-Asset Reporting Framework and 2023 Update to the Common Reporting Standard, abrufbar unter https://www.oecd.org/en/publications/international-standards-for-automatic-exchange-of-information-in-tax-matters_896d79d1-en.html (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 53 SR 653.1.
- 54 SR 653.11.
- 55 Medienmitteilung des Bundesrats vom 15. Mai 2024, abrufbar unter [https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-101030.html#:~:text=Die%20Vernehmlassung%20dauer%20bis%20am,%C3%BCber%20Kryptowerte%20\(MRK\)%20publiziert](https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-101030.html#:~:text=Die%20Vernehmlassung%20dauer%20bis%20am,%C3%BCber%20Kryptowerte%20(MRK)%20publiziert) (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 56 Zum Ganzen Medienmitteilung des Bundesrats vom 27. Juni 2024, abrufbar unter <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-101674.html#:~:text=Schweiz%20und%20USA%20einigen%20sich%20auf%20gegenseitigen%20Informationsaustausch%20zu%20Finanzdaten,-Eidgen%C3%B6ssisches%20Finanzdepartement&text=Bern%2C%2027.06.2024%20%2D%20Die,%20Finanzkonten%20an%20die%20USA> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 57 Motion und Stand des Geschäfts, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20244514> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 58 SR 642.11.
- 59 Zum Ganzen Motionstext und Begründung, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20244514> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 60 Motion und Stand des Geschäfts, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20204162> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 61 AB 2021 S 558.
- 62 AB 2021 N 2492.
- 63 Stellungnahme des Bundesrates vom 18. November 2020, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20204162> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 64 Motion und Stand des Geschäfts, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20213891> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 65 Stellungnahme und Antrag des Bundesrates vom 1. September 2021, abrufbar unter <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20213891> (zuletzt besucht am 1. Februar 2025).
- 66 Amt. Bull. NR 2023 N 1239.
- 67 Amt. Bull. SR 2024 S 189.
- 68 BGer 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, E. 1.2.; siehe auch BGE 133 III 368 E. 1.3.1.; BGer 5A_368/2022 vom 24. August 2023, E. 1.; BGer 5A_20/2022 vom 7. Juli 2022, E. 1.2.1.; BGer 4A_76/2017 vom 3. April 2017, E. 5.; BGer 4A_584/2008 vom 13. März 2009, E. 1.1.
- 69 Zum Ganzen BGer 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, E. 1.2.
- 70 Zum Ganzen BGer 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, E. 3.
- 71 Zum Ganzen BGer 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, E. 4.6.1.
- 72 SR 210.
- 73 BGer 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, E. 4.6.2.
- 74 BGer 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, E. 4.7.
- 75 Zum Ganzen BGer 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, E. 4.7.1.1 f.
- 76 Zum Ganzen BGer 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, E. 4.7.2.
- 77 BGer 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, E. 3.2 und E. 4.3.3.
- 78 BGer 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, E. 4.7.1.3.
- 79 Zum Ganzen BGer 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, E. 4.7.2.
- 80 Zum Ganzen BGer 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, E. 4.7.2.
- 81 BGer 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, E. 5.
- 82 Siehe dazu Jakob Dominique / Humbel Claude, Die Eintragungen existierender Familienstiftungen, Ein Blick auf die bestehende Registerpraxis und eine Besprechung des Urteils BVGer B-951/2020 vom 16. August 2021, SJZ 2022, 736 ff., passim; Eichenberger Lukas, Deklaratorische Eintragung der Familienstiftung im Handelsregister, Analyse der gegenwärtigen Eintragungspraxis, Jusletter vom 8.5.2023, passim; Eichenberger Lukas / Leu Daniel, Nichtigkeit und Eintragungsverweigerung, Hürden bei der Eintragung alter Familienstiftungen ins Handelsregister, in: Sprecher Thomas / von Orelli Lukas (Hrsg.), Familienstiftungen – neue Perspektiven, Tagungsband 2024, Zürich 2024, 81 ff.
- 83 Siehe zuletzt BGer 5A_367/2022 vom 30. August 2023; BGer 5A_368/2022 vom 24. August 2023; zu den Urteilen siehe auch Grassi / Jakob / von Schnurbein, 23 f.
- 84 Zur Gesamtproblematik siehe Jakob Dominique, Was darf eine Familienstiftung (noch) tun?, in: Sprecher Thomas / von Orelli Lukas (Hrsg.), Familienstiftungen – neue Perspektiven, Tagungsband 2024, Zürich 2024, 113 ff.
- 85 BVGer C-2976/2022 vom 22. Mai 2024, E. 4 und E. 5.1.4.
- 86 BVGer C-2976/2022 vom 22. Mai 2024, E. 5.2.7.3.
- 87 BVGer C-2976/2022 vom 22. Mai 2024, E. 5.2.7.2.
- 88 BVGer C-2976/2022 vom 22. Mai 2024, E. 5.2.7.3.
- 89 SR 830.1.
- 90 Zum Ganzen BVGer C-2976/2022 vom 22. Mai 2024, E. 5.2.7.4.
- 91 Zum Ganzen BVGer C-2976/2022 vom 22. Mai 2024, E. 5.2.7.5.
- 92 BVGer C-2976/2022 vom 22. Mai 2024, E. 6.2.
- 93 BVGer C-2976/2022 vom 22. Mai 2024, E. 7.1.
- 94 BVGer C-2976/2022 vom 22. Mai 2024, E. 7.2.
- 95 BVGer C-2976/2022 vom 22. Mai 2024, E. 7.2 f. und E. 7.5.
- 96 BGer 9C_612/2022 vom 18. August 2023, E. 4.
- 97 SR 641.20.
- 98 BGer 9C_612/2022 vom 18. August 2023, E. 6.2 f.
- 99 Zum Ganzen BGer 9C_612/2022 vom 18. August 2023, E. 7.2.4.
- 100 Zum Ganzen BGer 9C_612/2022 vom 18. August 2023, E. 7.3 ff.
- 101 BGer 9C_612/2022 vom 18. August 2023, E. 7.4.1.
- 102 BGer 9C_612/2022 vom 18. August 2023, E. 7.4.4.
- 103 BGer 9C_612/2022 vom 18. August 2023, E. 7.4.2.
- 104 Zum Ganzen BGer 9C_612/2022 vom 18. August 2023, E. 7.5.
- 105 BGer 9C_612/2022 vom 18. August 2023, E. 8.1.
- 106 SR 173.110.
- 107 Zum Ganzen BGer 7B_914/2023 vom 6. März 2024, E. 1.1.1.
- 108 Zum Ganzen BGer 7B_914/2023 vom 6. März 2024, E. 1.1.2 f.
- 109 Zum Ganzen BGer 7B_914/2023 vom 6. März 2024, E. 1.2.
- 110 BGer 7B_914/2023 vom 6. März 2024, E. 3.
- 111 Zu den SDGs siehe <https://sdgs.un.org/goals> (zuletzt besucht am 4. Februar 2025).
- 112 Siehe etwa <https://www.wwf.at/artikel/wwf-studie-berechnet-wert-des-amazons-regenwaldes/#:~:text=Das%20hat%20eine%20Studie%20ergeben,78%20Euro%20pro%20Hektar%20Regenwald> (zuletzt besucht am 4. Februar 2025).
- 113 Siehe zur Elea Foundation for Ethics in Globalization <https://www.elea.org/de/home> (zuletzt besucht am 4. Februar 2025).
- 114 Jakob Dominique, in: Credit Suisse (Hrsg.), Gemeinnützige Stiftungen, 46 (zit. Gemeinnützige Stiftungen).
- 115 Siehe zur Elea Foundation for Ethics in Globalization <https://www.elea.org/de/home> (zuletzt besucht am 4. Februar 2025).
- 116 Siehe zu Venture Kick <https://www.venturekick.ch/> (zuletzt besucht am 4. Februar 2025).
- 117 Siehe zum Auswahlprozedere der Elea Foundation anhand der «elea impact points» <https://www.elea.org/en/blog/post/the-importance-of-impact-measurement-in-impact-investing> (zuletzt besucht am 4. Februar 2025).
- 118 Jakob Dominique, in: Büchler Andrea / Jakob Dominique (Hrsg.), Kurzkommentar, Schweizerisches Zivilgesetzbuch, 2. Aufl., Basel 2018, Art. 83 N 12 ff. (zit. KUKO ZGB-Jakob).
- 119 Siehe hierzu KUKO ZGB-Jakob, Art. 83 N 7.
- 120 KUKO ZGB-Jakob, Art. 84 N 7.
- 121 Dieses Schreiben erging in Reaktion auf die Bemühungen des Legal Councils von SwissFoundations, erste Grundlagen der Steuerbefreiung bei unternehmerischen Fördermodellen mit dem Steueramt zu erörtern.
- 122 Siehe etwa Jakob, Gemeinnützige Stiftungen, 50; Jakob Dominique / Brugger Lukas / Humbel Claude, Recht der Non-Profit-Organisationen in a nutshell, Zürich / St. Gallen 2023, 204 ff.; Opel Andrea, Besteuerung von Non Profit-Organisationen, Unter Einbezug der Besteuerung von Gönnern und Begünstigten, Basel 2024, 80 ff.
- 123 Beschluss des Regierungsrates des Kantons Zürich vom 25. Januar 2023, RRB Nr. 96/2023.
- 124 Praxishinweis Steuerbefreiung wegen Gemeinnützigkeit vom 1. Februar 2024, Zürcher Steuerbuch Nr. 61.1.
- 125 Siehe etwa Opel Andrea, a.a.O., 80 ff.
- 126 Sprecher Thomas / Egger Philipp / von Schnurbein Georg, Swiss Foundation Code, Zürich 2021.
- 127 Entwurf für das Bundesgesetz über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen (TJPG); abrufbar unter <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/87769.pdf>, besucht am 22. Dezember 2024 (zit. E-TJPG).
- 128 <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/amtliches-bulletin/amtliches-bulletin-der-verhandlungen?SubjectId=66697#votum24>, besucht am 22. Dezember 2024.
- 129 Die Voraussetzungen der Steuerbefreiung sind in Art. 56 lit. g/h DBG/Art. 23 Abs. 1 lit. f/g StHG – freilich nur rudimentär – geregelt.
- 130 Vgl. Schweizerische Steuerkonferenz (SSK), Praxishinweise zuhanden der Kantonalen Steuerverwaltungen, Steuerbefreiung juristischer Personen, die öffentliche oder gemeinnützige Zwecke oder Kultuszwecke verfolgen / Abzugsfähigkeit von Zuwendungen, 18. Januar 2008; Praxishinweise der SSK, Organisationen mit kultureller Zweckverfolgung, September 2008.

- 131** Die Umfrage beschränkt sich auf die Befreiung von den Gewinn- und Kapitalsteuern.
- 132** Siehe Praxishinweise der SSK, 35 ff. Vgl. hierzu Opel Andrea, Besteuerung von Non Profit-Organisationen: Unter Einbezug der Besteuerung von Gönnern und Begünstigten, Basel 2024, 50 ff. (open access).
- 133** Die Initiative forderte eine gesetzliche Regelung der Vereinbarkeit einer angemessenen Honorierung der Leitungsorgane mit der Steuerbefreiung.
- 134** Siehe Praxishinweise der SSK, 13 ff. Vgl. hierzu Opel Andrea, a.a.O., S. 67 ff.
- 135** Unternehmerische Förderformen zeichnen sich dadurch aus, dass sie – anders als à fonds perdu-Vergabungen – einen Mittelrückfluss nicht von vornherein ausschliessen. Denkbare Formen sind etwa die Vergabe von Darlehen oder Wandeldarlehen und/oder der Erwerb von Beteiligungen an geförderten (Sozial-)Unternehmen. Social Impact Bonds (SIB) und/oder Development Impact Bonds (DIB) sind spezifische unternehmerische Fördermodelle in Form von Darlehen. Vgl. hierzu Opel Andrea, a.a.O., S. 75 ff.
- 136** Breeze Beth, In Defense of Philanthropy, London 2021.
- 137** Vgl. <https://www.vertrauen-macht-wirkung.de/thesen/> (abgerufen am 28. Januar 2025).
- 138** Bull Gemma / Steinberg Tom, Modern Grantmaking, London 2021.
- 139** Vgl. <https://www.weniger-ist-mehr.org> (abgerufen am 28.1.2025).
- 140** Sprecher Thomas / Egger Philipp / von Schnurbein Georg, Swiss Foundation Code, Zürich 2021.
- 141** Laut ETH-Sicherheitsstudie 2024 blicken 82 Prozent der Menschen pessimistisch in die Zukunft.
- 142** Megatrend-Map, Zukunftsinstitut GmbH, <https://www.zukunftsinstitut.de/>, 2024, <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/die-megatrend-map>.
- 143** Schweiz 2035, Bericht im Auftrag des Bundes, www.bk.admin.ch, 2024, <https://www.bk.admin.ch/bk/de/home/dokumentation/fuehrungsunterstuetzung/lage-und-umfeldanalyse.html>.
- 144** Studie Futures Philanthropy: Anticipation for the Common Good, Philea, www.philea.eu, 2024, <https://philea.issuelab.org/resource/futures-philanthropy-anticipation-for-the-common-good.html>.
- 145** What you need to know about impact investing - The GIIN.
- 146** GIINSight: Sizing the Impact Investing Market 2022 | The GIIN.
- 147** What you need to know about impact investing - The GIIN.
- 148** Program-related investments | Internal Revenue Service.
- 149** Program-related investments | Internal Revenue Service.
- 150** Humbel Claude / Wittkämper Thimo, Corporate Social Responsibility und Sozialunternehmertum im Schweizer Unternehmensrecht, Zürich/St. Gallen 2024, Rz. 50 ff.
- 151** Canon Camille et al., Verantwortungseigentum. Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert, Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH (Hrsg.), Hamburg 2017.
- 152** Sanders Anne et al., Gesetz zur Einführung einer Gesellschaft mit gebundenem Vermögen, Akademischer Entwurf mit Nebengesetzen und Erläuterungen, Tübingen 2024.
- 153** Koele A. Ineke, Stewardship purpose planning with Dutch private foundations in an international context, Trust&Trustees Volume 28, Issue 6, 572 – 579.
- 154** Thomsen Steen, The Danish Industrial Foundations, Kopenhagen 2017.
- 155** Parlamentarische Initiative von NRin Michaud Gigon Sophie «Introduire un statut juridique facultatif 'Entreprise durable' pour les PME suisses» (23.454) sowie Motion von NR Gugger Niklaus-Samuel «Förderung von sozialen Unternehmen» (21.3891).
- 156** Humbel / Wittkämper, Rz. 593 ff.
- 157** Vgl. Philea und Copenhagen Institute for Future Studies (Hrsg.), 2023, Exploring 21st century philanthropy, <https://philea.eu/wp-content/uploads/2023/10/Exploring-21st-century-philanthropy-survey-results-1.pdf>.
- 158** Purtschert Tina, Persönliche Haftung von 12 Stiftungsräten über CHF 20 Mio. – eine Urteilsbesprechung, in: Verbands-Management 3/2024, 28 – 34.
- 159** von Schnurbein Georg, Von der Macht zur Ermächtigung – Die neue Rolle des Stiftungsrats, in: ExpertFocus 2024, Nr. 2, 134 – 137.
- 160** Hengevooss Alice / von Schnurbein Georg, Sunset Foundations. Guiding Leaders Through the Closure Process, CEPS 2023, <https://ceps.unibas.ch/de/praxistransfer/sunset-foundations-manual/>.
- 161** Hengevooss Alice / von Schnurbein Georg, All Good Things Come to an End: Emerging Strategic Patterns of Sunset Foundations. In: Journal of Philanthropy and Marketing 2025 (forthcoming).
- 162** Sprecher Thomas / Egger Philipp / von Schnurbein Georg, Swiss Foundation Code, Bern 2021, 11.
- 163** Pressemitteilung von Bloomberg Philanthropies vom 23. Januar 2025, zu lesen hier: <https://www.bloomberg.org/press/un-special-envoy-michael-r-bloomberg-announces-effort-to-ensure-u-s-honors-paris-agreement-commitments/>.
- 164** Duvoux Nicolas / Lefèvre Sylvain, « Philanthropie et démocratie : perspectives et enjeux pour les fondations », Observatoire de la philanthropie, Fondation de France.
- 165** Reich Rob, Just Giving : Why Philanthropy is Failing Democracy and How it Can Do Better, Princeton University Press 2018.

Studien und Neu- erscheinungen 2024

5

- Amadò Flavio / Manfredi Valentina, **Il diritto svizzero delle fondazioni in vigore dal 1° gennaio 2023 e dal 1° gennaio 2024, Le recenti novità legislative riferite alle fondazioni di diritto svizzero**, Novità giuridiche 1/2024, S. 31–39.
- Arnet Ruth / Breitschmid Peter / Jungo Alexandra (Hrsg.), **Handkommentar zum Schweizer Privatrecht, Band 1, Personen- und Familienrecht inkl. Partnerschaftsgesetz, Art. 1–456 ZGB**, 4. Aufl., Zürich/Genf 2023.
- Baumann Phil / Winistörfer Marc M., **Parteien- und Kampagnenfinanzierung: Spielräume bei der Einhaltung der neuen Transparenzvorgaben**, Schweizerisches Zentralblatt für Staats- und Verwaltungsrecht (ZBl) 7/2023, S. 347–372.
- Board for Good Foundation (Hrsg.), **Generationenvielfalt im Stiftungsrat**, Zürich 2024.
- Büchler Andrea / Jakob Dominique (Hrsg.), **Kurzkommentar ZGB, Schweizerisches Zivilgesetzbuch**, 3. Aufl., Basel 2025 (erscheint im Frühjahr 2025).
- Friederich Anouk, **Die (noch) verbotene Unterhaltstiftung und das Handelsregister: Entscheid 5A_669/2022 des Bundesgerichts vom 2. Februar 2024**, Zeitschrift zur Rechtsetzung und Praxis in Gesellschafts- und Handelsregisterrecht (REPRAX) 3/2024, S. 121–131.
- Gehringer Theresa, **How Managerial Practices Impact Perceived Organizational Effectiveness: A Study of Corporate Foundations**, Administrative Sciences 2024 14/5, S. 96.
- Genoud Fabienne, **Geldwäscherei mithilfe von Stiftungen: eine Analyse der Ursachen, Bekämpfungsmassnahmen und rechtliche Folgen**, Diss., Zürich 2024.
- Gouiran Manon D. / Cova Florian, **Intellectually Rigorous but Morally Tolerant: Exploring Moral Leniency as a Mediator Between Cognitive Style and «Utilitarian» Judgment**, Wiley Online Library, 2024.
- Grüninger Harold, **Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereich – Neue Stiftungen, Literatur, Entscheide**, successio 2/2024, S. 167–182.
- Hengevoss Alice / Meier Dominik / von Schnurbein Georg / Valta Philip, **Honorierungsstudie für Schweizer Förderstiftungen: Wie Stiftungsratsmitglieder honoriert und Mitarbeitende entlohnt werden**, Basel 2024.
- Hengevoss Alice / von Schnurbein Georg, **Sunsetting in Style**, Stanford Social Innovation Review, Spring 2024, S. 65–66.
- Humbel Claude, **«Corporate Foundations» en droit suisse, Création, financement et gouvernance de fondations d'entreprise**, Jusletter vom 24. Juni 2024.
- Jakob Dominique / Götzer Sascha / Hengartner Florian / Kaufmann Marc / Richter Sophia / Scherrer Anouk / Wittkämper Thimo, **Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2024**, njus.ch, Bern 2025 (erscheint im Sommer 2025).
- Jakob Dominique / Jakob Julia, **Was der Schweizer Stiftungssektor braucht**, Expert Focus (EF) Special 8/2024, S. 28.
- Jakob Dominique / Kaufmann Marc / Mathis Marco / Savanovic Ivana / Studhalter Laura / Wittkämper Thimo, **Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2023**, njus.ch, Bern 2024.
- Jakob Dominique / Savanovic Ivana, **Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht**, Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 21/2024, S. 977–988.
- Jakob Dominique, **Was darf eine Familienstiftung (noch) tun?**, in: Sprecher Thomas / von Orelli Lukas (Hrsg.), Familienstiftungen – neue Perspektiven, Tagungsband 2024, Zürich 2024, S. 113–130.
- Leuba Audrey / Eckert Jean-Blaise (Hrsg.), **Estate Planning, The Swiss Perspective**, Basel 2024.
- Meier Dominik S. / von Schnurbein Georg, **From Mission to Market: Assessing Sector Overlap Between Nonprofits and For-Profits**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2024.
- Müller-Rensmann Claudius F., **Die Stiftung als Start-up Investor – Modelle und Zulässigkeit von Investitionen aus Sicht der gemeinnützigen Stiftung unter Berücksichtigung des deutschen Rechts**, Diss., Zürich, Bern 2024.
- Neri-Castracane Giulia / Andrade Sara, **Structuration juridique de la philanthropie, Mise en perspective des limites du droit privé et du droit fiscal**, Jusletter vom 14. Oktober 2024.

- Neri-Castracane Giulia / Bottge Delphine, **The double holding foundation model, Empowering sustainable stewardship in business**, Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW) 3/2024, S. 283 – 298.
- Neri-Castracane Giulia / Pfammater Vincent, **Swiss foundations and associations law, 2023/2024 Legal Update**, Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW) 5/2024, S. 601 – 618.
- Opel Andrea / Oesterhelt Stefan, **Besteuerung der Schweizer Familienstiftung jetzt und in Zukunft**, in: Sprecher Thomas / von Orelli Lukas (Hrsg.), Tagungsband 2024 Familienstiftung – neue Perspektiven, Zürich 2024, S. 67 ff.
- Opel Andrea, **Besteuerung von Non Profit-Organisationen – Unter Einbezug der Besteuerung von Gönnern und Begünstigten**, Basel 2024 (open access: <https://www.helbing.ch/de/detail/ISBN-9783719048549/Besteuerung-von-Non-Profit-Organisationen>).
- Opel Andrea, **Rechtsgutachten zu den steuerlichen Rahmenbedingungen für ein wirkungsvolles Stiftungswesen im Kanton Zürich**, im Auftrag der Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich, 2023, online abrufbar unter https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/footer/news/2024/02/Gutachten_Opel_Stiftungspraxis_2024.pdf.
- Pfister Loïc, **La fondation**, 2. Aufl., Zürich/Genf 2024.
- Sprecher Thomas / von Orelli Lukas (Hrsg.), **Familienstiftungen – neue Perspektiven, Tagungsband 2024**, Zürich 2024.
- Sprecher Thomas, **Neuausrichtung der Steuerbefreiungspraxis im Kanton Zürich**, Steuer Revue (StR) 4/2024, S. 234 – 245.
- Sprecher Thomas, **Steuerbefreiung für gemeinnützige Stiftungen (sowie Vereine und andere Organisationen), Praxisänderung des Steueramts des Kantons Zürich**, Jusletter vom 15. April 2024.
- Stiefel Gianni, **Die Rechtsentwicklung des Stiftungsrechts vom ersten ZGB bis heute, Mit besonderem Bezug auf Stiftungen als erbrechtliche Instrumente zur Verwirklichung gemeinnütziger Anliegen**, Jusletter vom 17. Juni 2024.
- Studhalter Laura M., **Bundesgericht, II. zivilrechtliche Abteilung, Urteil 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, Stiftung A gegen Handelsregisteramt Nidwalden, Eintragung einer Familienstiftung**, Aktuelle Juristische Praxis (AJP) 5/2024, S. 471 – 475.
- Suter Benno, **Exception élargie pour la TVA pour les fondations de placement**, Expert Focus 6/2024, S. 231.
- Tudor Maria Cristiana / Gomez Lucia / Della Giovampaola Camilla / Halopé Hubert / Ugazio Giuseppe, **Leveraging AI to Map SDG Coverage and Uncover Partnerships in Swiss Philanthropy**, in: Walker Thomas / Wendt Stefan/ Goubran Sherif / Schwartz Tyler (Hrsg.), Artificial Intelligence for Sustainability, Palgrave Macmillan, 2024, S. 175 – 206.
- Ugazio Guiseppe / Maricic Milos (Hrsg.), **The Routledge Handbook of Artificial Intelligence and Philanthropy**, Milton Park 2024.
- von Schnurbein Georg / Hussein Omar **Wirkungsberichterstattung von Schweizer NPO**, CEPS, Basel 2024.
- von Schnurbein Georg, **Fundraising und Governance**, in: Urselmann Michael (Hrsg.), Handbuch Fundraising, Wiesbaden 2024.
- von Schnurbein Georg / Rogenmoser Anja, **Corporate Foundations**, in: List Regina / Anheier Helmut K. / Toepler Stefan (Hrsg.), International Encyclopedia of Civil Society, 2. Auflage, Wiesbaden 2024.
- von Schnurbein Georg, **The Role of Leadership in Navigating the Polycrisis**, Alliance Magazine, März 2024, S. 60 – 62.
- von Schnurbein Georg, **Von der Macht zur Ermächtigung – Die neue Rolle des Stiftungsrats**, Expert Focus 2/2024, S. 134 – 137.
- Zachary Pico, **Encourager le don, Opportunité d'un registre des personnes morales exonérées d'impôts pour but d'utilité publique à Genève**, Expert Focus 6/2024, S. 312 – 316.

Kurzporträt der Herausgeber:innen



Prof. Dr. Dominique Jakob, M.I.L. (Lund)

Prof. Dr. iur. Dominique Jakob promovierte und habilitierte an der Universität München und besitzt die Lehrbefugnis für die Fächer Bürgerliches Recht, Internationales Privatrecht, Rechtsvergleichung, Zivilverfahrensrecht, Handels- und Wirtschaftsrecht sowie Steuerrecht. Seit 2007 ist er Inhaber eines Lehrstuhls für Privatrecht an der Universität Zürich, wo er 2008 das Zentrum für Stiftungsrecht (www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch) sowie 2010 den Zürcher Stiftungsrechtstag ins Leben gerufen hat. Dominiques Forschungsschwerpunkte liegen im nationalen und internationalen Stiftungsrecht (mit einem Fokus auf schweizerische, liechtensteinische und deutsche Beziehungen) sowie in der Nachlassplanung und Vermögensgestaltung (unter Einbezug von Trusts). Er ist Verfasser zahlreicher Publikationen im In- und Ausland und fungiert als Berater von Regierungen, Finanzinstituten, Unternehmen, Stiftungen, Familien und Privatpersonen. Seit 2022 ist er Stiftungsrechtsdelegierter der Universität Zürich. 2024 gründete er die Jakob Advisory GmbH.



Prof. Dr. Georg von Schnurbein

Prof. Dr. Georg von Schnurbein ist Professor für Stiftungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und Gründungsdirektor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel, das von SwissFoundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen, initiiert wurde. Er studierte Betriebswirtschaftslehre mit Nebenfach Politikwissenschaften an den Universitäten Bamberg, Fribourg und Bern. Georg von Schnurbein ist Mitglied des Editorial Board von «Non-profit Management & Leadership» und Mitherausgeber des Swiss Foundation Code. Seine Forschungsschwerpunkte sind Nonprofit Governance, Finanzmanagement in NPOs und Wirkungsmessung.



Katja Schönenberger

Katja Schönenberger hat einen MAS in Customer Relationship Management (ZHAW) und einen Executive MBA (Universität Zürich) absolviert. Sie ist seit 11 Jahren im NPO-Sektor tätig, die letzten sieben Jahre als Direktorin von Pro Juventute, der grössten Kinder- und Jugendstiftung der Schweiz. Seit Anfang März 2024 leitet sie SwissFoundations, den Verband für Förderstiftungen. Die Mitglieder von SwissFoundations investieren jährlich mehr als CHF 1 Milliarde in gemeinnützige Projekte und Initiativen.