

Swiss Foundation Code 2015

Grundsätze und Empfehlungen
zur Gründung und Führung
von Förderstiftungen

Thomas Sprecher
Philipp Egger
Georg von Schnurbein

Schriftenreihe Foundation Governance
Herausgegeben von
Philipp Egger und Georg von Schnurbein
Band 11

Aus dem Sektor für den Sektor

Die vorliegende Publikation – Resultat eines grösseren Kooperationsprojekts zur Entwicklung des Stiftungsstandortes Schweiz – wurde durch die Mitgestaltung, Begleitung und Finanzierung folgender Mitgliedstiftungen von SwissFoundations ermöglicht:

Age-Stiftung	Gebert Rüt Stiftung
atDta – Stiftung Hilfe zur Selbsthilfe	Hasler Stiftung
Avina Stiftung	Jacobs Foundation
Credit Suisse Foundation	Palatin-Stiftung
Dätwyler Stiftung	Paul Schiller Stiftung
Fondation des Fondateurs	Prof. Otto Beisheim-Stiftung
Fondation Dora	Ria & Arthur Dietschweiler Stiftung
Fondation Gandur pour la Jeunesse	sahee fondation
Fondation Leenaards	Stiftung Mercator Schweiz
Fondation Pro Victimis	The JTI Foundation
Forlen Stiftung	VELUX STIFTUNG

Vollversion – in mehreren Sprachen

Die Vollversion des Swiss Foundation Codes (mit Kommentar und Anhang) ist in einer deutschen, französischen, italienischen und englischen Ausgabe erhältlich.

Kurzversion – mehrsprachig

Die Kurzversion des Swiss Foundation Codes (ohne Kommentar und Anhang) ist in einer mehrsprachigen Ausgabe (deutsch, französisch, italienisch, englisch) erhältlich.

Internetversion

SwissFoundations unterhält eine dem Swiss Foundation Code gewidmete Webseite mit verschiedenen Erschliessungs- und Ergänzungsangeboten: www.swissfoundationcode.com

Foundation Governance Bd. 11

Swiss Foundation Code 2015

Grundsätze und Empfehlungen
für Förderstiftungen

Thomas Sprecher
Philipp Egger
Georg von Schnurbein

Helbing Lichtenhahn Verlag

SwissFoundations

Der Verband Schweizer Förderstiftungen, SwissFoundations, wurde im Jahr 2001 gegründet. Als aktives und der Innovation verpflichtetes Netzwerk fördert und unterstützt SwissFoundations den Erfahrungsaustausch, die Transparenz und die Professionalität in der Schweizer Stiftungslandschaft. Damit trägt SwissFoundations zu einem wirkungsvollen und nachhaltigen Einsatz von Stiftungsmitteln bei.

Center for Philanthropy Studies (CEPS)

Das Forschungs- und Weiterbildungsinstitut für Philanthropie und Stiftungswesen wurde 2008 auf Initiative von SwissFoundations an der Universität Basel gegründet. Mit seinen interdisziplinären Aktivitäten will das CEPS Grundlagen- und Transferwissen über Philanthropie verbessern. Seine Weiterbildungs- und Beratungsangebote bieten direkten Nutzen für Stiftungen und andere Nonprofit-Organisationen.



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

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7190-3584-6

© 2015 by Sprecher/Egger/von Schnurbein

Dieses Werk ist weltweit urheberrechtlich geschützt. Das Recht, das Werk mittels irgendeines Mediums (technisch, elektronisch und/oder digital) zu übertragen, zu nutzen oder ab Datenbank sowie via Netzwerke zu kopieren und zu übertragen oder zu speichern (downloading), liegt ausschliesslich bei den Autoren. Jede Verwertung in den genannten oder in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf deshalb der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

Urheberrechtlicher Hinweis

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

Sie dürfen:



dieses Werk vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen

Zu den folgenden Bedingungen:



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



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



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

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

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

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

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

Der Stiftungsstandort Schweiz

Die Schweizer Stiftung ist ein Erfolg.

Liberalität und Partizipation

Die Zahl der Stiftungen und das Stiftungsvermögen pro Kopf sind in der Schweiz um ein Mehrfaches grösser als in jedem anderen Land.

Die vergleichsweise liberalen gesetzlichen Rahmenbedingungen sind die Stützen der Schweizer Stiftung, die Grundlage aber ist das partizipative Gemeinschaftsmodell. Nicht mehr nur der Aris-tokrat und später der zu Reichtum gekommene Industrielle, sondern der Bürger versteht sich als Mitgestalter des öffentlichen Wohls. Sein Bürgersinn zeigt sich nicht nur in der Beteiligung an Abstimmungen und im Steuernzahlen. Er engagiert sich auch in unternehmerischer Weise für das Gemeinwesen, indem er sich mit einer Stiftung eines gesellschaftlichen Mangels annimmt.

SwissFoundations setzt sich für die robuste Entwicklung des Stiftungsstandortes Schweiz ein.

Wirkung und Transparenz

SwissFoundations vereint die gemeinnützigen Förderstiftungen der Schweiz und gibt ihnen eine starke und unabhängige Stimme. Als aktives und der Innovation verpflichtetes Netzwerk fördert und unterstützt SwissFoundations den Erfahrungsaustausch, die Transparenz und die Professionalität in der Schweizer Stiftungslandschaft. Damit trägt SwissFoundations zu einem effizienten und wirksamen Einsatz von Stiftungsmitteln bei.

Der Swiss Foundation Code ist ein Orientierungsrahmen für Good Governance.

Orientierungsrahmen zur Selbstregulation

Der Swiss Foundation Code ist aus der Stiftungsbranche entstanden und wird von SwissFoundations getragen. Es handelt sich um ein selbstregulatorisches und anwendungsorientiertes Werkzeug. Der Code ist weder Massnahmenkatalog noch Checkliste, sondern stellt einen generellen Orientierungsrahmen für gute Stiftungsführung dar. Im Jahr 2005 erstmals erschienen und 2009 mit einem Kommentar ergänzt, liegt er nun vollständig überarbeitet in der dritten Ausgabe vor.

Seine allgemein formulierten 3 Grundsätze und 29 Empfehlungen lassen sich auf alle Arten und Grössenordnungen von Stiftungen anwenden. Während grosse Stiftungen die Empfehlungen im Detail umsetzen können, werden sich kleinere Stiftungen einfacher organisieren. So muss jede Stiftung ihren eigenen Weg zu einer guten Stiftungsführung im Dienste der bestmöglichen Umsetzung des Stiftungszwecks finden.

Der Stiftungsstandort Schweiz

Die Schweizer Stiftung ist ein Erfolgsmodell.

Liberalität und Partizipation

Die Zahl der Stiftungen und das Stiftungsvermögen pro Kopf sind in der Schweiz um ein Mehrfaches grösser als in jedem anderen Land.

Die vergleichsweise liberalen gesetzlichen Rahmenbedingungen sind die Stützen der Schweizer Stiftung, die Grundlage aber ist das partizipative Gemeinschaftsmodell. Nicht mehr nur der Aristokrat und später der zu Reichtum gekommene Industrielle, sondern der Bürger versteht sich als Mitgestalter des öffentlichen Wohls. Sein Bürgersinn zeigt sich nicht nur in der Beteiligung an Abstimmungen und im Steuern zahlen. Er engagiert sich auch in unternehmerischer Weise für das Gemeinwesen, indem er sich mit seiner Stiftung eines gesellschaftlichen Mangels annimmt.

SwissFoundations setzt sich für die robuste Entwicklung des Stiftungsstandortes Schweiz ein.

Wirkung und Transparenz

SwissFoundations vereint die gemeinnützigen Förderstiftungen der Schweiz und gibt ihnen eine starke und unabhängige Stimme. Als aktives und der Innovation verpflichtetes Netzwerk fördert und unterstützt SwissFoundations den Erfahrungsaustausch, die Transparenz und die Professionalität in der Schweizer Stiftungslandschaft. Damit trägt SwissFoundations zu einem effizienten und wirksamen Einsatz von Stiftungsmitteln bei.

Der Swiss Foundation Code ist ein Orientierungsrahmen für Good Governance.

Selbstregulation und Diversität

Der Swiss Foundation Code ist aus der Stiftungsbranche entstanden und wird von SwissFoundations getragen. Es handelt sich um ein selbstregulatorisches und anwendungsorientiertes Werkzeug. Der Code ist weder Massnahmenkatalog noch Checkliste, sondern stellt einen generellen Orientierungsrahmen für gute Stiftungsführung dar. Im Jahr 2005 erstmals erschienen und 2009 mit einem Kommentar ergänzt, liegt er nun vollständig überarbeitet in der dritten Ausgabe vor.

Seine allgemein formulierten 3 Grundsätze und 29 Empfehlungen lassen sich auf alle Arten und Grössenordnungen von Stiftungen anwenden. Während grosse Stiftungen die Empfehlungen im Detail umsetzen können, werden sich kleinere Stiftungen einfacher organisieren. So muss jede Stiftung ihren eigenen Weg zu einer guten Stiftungsführung im Dienste der bestmöglichen Umsetzung des Stiftungszwecks finden.

«Ein schlechter Arbeiter findet nie ein gutes Werkzeug.»

Volksmund

Gebrauchsanleitung

Der Swiss Foundation Code geht zwar von den Anforderungen aus, wie sie an *Förderstiftungen* gestellt werden, seine Grundsätze und Empfehlungen bieten aber auch allen anderen Arten von Stiftungen Orientierung und Inspiration.

Ein praktisches Werkzeug

Der Swiss Foundation Code ist ein Werkzeug. Da es gleichermaßen angehenden Stiftern¹, Mitgliedern von Stiftungsräten, Mitarbeitern von Stiftungen, Dienstleistern, Aufsichts- und anderen Behörden zur Verfügung steht, ist es kein spezialwissenschaftliches Skalpell, sondern ein allgemeintaugliches Schweizer Taschenmesser. Es soll bei der Gründung neuer wie auch bei der Weiterentwicklung bestehender Stiftungen Ideen, Vorschläge und Hilfe bieten.

Was aber nützt ein Werkzeug, wenn es nicht handlich ist? Der vorliegende Band bricht deshalb mit der Tradition der Buchgestaltung und kommt sogleich zur Sache. Die üblichen einleitenden Teile, in der Sache nicht unwichtig, sind ans Ende gestellt: So wird aus der Einleitung eine Ausleitung und aus dem Vorwort ein Nachwort. – Wie ist das Werkzeug zu gebrauchen?

Systematischer Zugriff

Wer Übersicht sucht oder analytisch vorgehen will, kann sich anhand des *Inhaltsverzeichnisses* am Anfang einen Überblick über Gliederung und Themen des Code verschaffen.

Thematischer Zugriff

Wer auf der Suche nach einem Begriff, einem Sachverhalt oder einer Problemlösung ist, soll den Weg über die *erschliessenden Verzeichnisse* wählen. Bei diesen geht es zunächst ums Verstehen, letztlich aber ums Umsetzen und Handeln:

- Die *Stiftungsphänomenologie* (S.124) beantwortet ein paar grundlegende Fragen zur Funktionsweise von Stiftungen und schlüsselt die bunte Vielfalt der Stiftungsarten auf.
- Das *Stiftungsglossar* (S.133) gibt Definitionen für die wichtigsten Sachverhalte und Begriffe, die in der Stiftungspraxis – und deshalb auch im Code – verwendet werden.

1 Sprachliche Maskulina beziehen sich sinngemäss selbstverständlich immer auch auf weibliche Personen.

- Das *Stichwortverzeichnis* (S. 160) bietet den raschen Zugriff auf im Code verwendete Begriffe.

Lesebeispiel

Möchten Sie wissen, wie es in Ihrer Stiftung um das Thema Interessenkonflikte steht? Verlieren Sie sich nicht in der Spezialliteratur, sondern orientieren Sie sich wie folgt über die Standards, die der Swiss Foundation Code propagiert: Machen Sie sich zuerst mit Hilfe des Stiftungsglossars ein Bild von der Bedeutung des Begriffs «Interessenkonflikt». Gehen Sie dann den Verweisen nach, die Ihnen das Stichwortverzeichnis liefert. Sie werden dem Thema in verschiedenen Sachzusammenhängen begegnen. Jetzt sind Sie in der Lage, die richtigen Fragen in Bezug auf Ihre Stiftung zu stellen.

Inhalt

ÜBERSICHT	9
GRUNDSÄTZE	13
EMPFEHLUNGEN	17
Gründung	18
1 Der Stifter	21
2 Stiftungsdokumente	33
Führung	37
1 Stiftungsrat	39
1.1 Aufgaben	39
1.2 Wahl, Zusammensetzung und Entschädigung	44
1.3 Arbeitsweise	55
1.4 Ausschüsse	61
1.5 Umgang mit Interessenkonflikten	63
1.6 Information und Kommunikation	66
2 Geschäftsführung	69
3 Revisionsstelle	72
4 Weitere Organe	75
Förderung	77
1 Grundsätze der Förderung	78
2 Einsatz der Stiftungsmittel	80
3 Selektion von Projekten	83
4 Durchführung von Projekten	87
Finanzen	92
1 Finanzielle Führung der Stiftung	95
2 Festlegen der Anlageorganisation	97

3	Herkunft des Stiftungsvermögens	99
4	Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens	101
5	Festlegen und Umsetzen der Anlagestrategie	104
6	Kontrolle des Anlageresultats	117
7	Transparenz	120
	WEGWEISER	123
	Phänomenologie der Schweizer Stiftungslandschaft	124
	Stiftungsglossar: Was bedeutet ...?	133
	Stichwörterverzeichnis: Wo finde ich ...?	160
	ANHANG	171
	Die Rezeption des Swiss Foundation Code	172
	Foundation Governance Codes im internationalen Vergleich	175
	Literaturverzeichnis	181
	AUSLEITUNG	203
	Konzeption des Swiss Foundation Code	204
	Entstehung und Entwicklung des Swiss Foundation Code	209
	Breite Mitwirkung	213
	Nachwort	217
	Dank	218

Übersicht

Übersicht

GRUNDSÄTZE	13
Grundsatz 1: Umsetzung des Stiftungszwecks	14
Grundsatz 2: Checks and Balances	15
Grundsatz 3: Transparenz	16
EMPFEHLUNGEN	17
Empfehlung 1: Stifterwille	21
Empfehlung 2: Stiftungssitz und Steuerbefreiung	30
Empfehlung 3: Stiftungsurkunde, Stiftungsreglemente, Richtlinien, Leitbild ...	33
Empfehlung 4: Funktion des Stiftungsrats	39
Empfehlung 5: Erneuerung des Stiftungsrats	44
Empfehlung 6: Zahl und Anforderungsprofil der Stiftungsratsmitglieder	47
Empfehlung 7: Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder	51
Empfehlung 8: Organisation des Stiftungsrats	55
Empfehlung 9: Präsident des Stiftungsrats	58
Empfehlung 10: Ausschüsse	61
Empfehlung 11: Interessenkonflikte	63
Empfehlung 12: Information und Kommunikation	66
Empfehlung 13: Funktion der Geschäftsführung	69
Empfehlung 14: Funktion und Anforderungsprofil der Revisionsstelle	72
Empfehlung 15: Beiräte	75
Empfehlung 16: Förderstrategie	78
Empfehlung 17: Wirksamkeit	80
Empfehlung 18: Projektselektion	83
Empfehlung 19: Projektbegleitung	87
Empfehlung 20: Wirkungsmessung und Projektevaluation	89
Empfehlung 21: Verantwortung für die finanzielle Führung und Rechenschaftsablage	95
Empfehlung 22: Anlageorganisation	97

Empfehlung 23: Herkunft des Stiftungsvermögens 99

Empfehlung 24: Grundlagen der Vermögensbewirtschaftung 101

Empfehlung 25: Anlagestrategie 104

Empfehlung 26: Asset Allocation 111

Empfehlung 27: Mandatierung nach Wettbewerbsbedingungen 114

Empfehlung 28: Überprüfung der Vermögensbewirtschaftung 117

Empfehlung 29: Transparenz in der finanziellen Führung 120

Grundsätze

Wechselwirkung

Die oberste normative Orientierungsebene für alles Stiftungshandeln² ist von lediglich 3 Grundsätzen bestimmt. Diese stehen in einem wechselseitigen Wirkungszusammenhang: Nur Stiftungen, die den 3 Grundsätzen für gutes Stiftungshandeln gleichzeitig nachleben, erfüllen die Anforderungen an eine zeitgemäße Foundation Governance.

² Unter dem Begriff der *Stiftung* werden nachfolgend nicht nur Handlungen des Stiftungsrats, sondern auch jene der Geschäftsführung und aller anderen Funktionsträger einer Stiftung verstanden.

GRUNDSATZ 1: UMSETZUNG DES STIFTUNGSZWECKS

Die Stiftung setzt den Stiftungszweck auf möglichst effiziente und wirksame Weise zeitgemäss um.

Ausgangs- und Orientierungspunkt aller Stiftungsaktivitäten ist der Stifterwille. Die Stiftungsorgane stehen in der Pflicht, ihn treuhänderisch zur Geltung zu bringen, indem sie ihn immer wieder zeit- und anforderungsgemäss neu interpretieren und umsetzen. Je effizienter und wirksamer sie dies tun, desto besser erfüllen sie den Auftrag des Stifters, wie er sich in der Stiftungsurkunde und insbesondere im Stiftungszweck manifestiert. Dies gilt für die Organisation der Stiftung und ihre Fördertätigkeit genauso wie für die Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens. Der Stiftungsrat muss als oberstes Führungsorgan dafür sorgen, dass das ganze Stiftungshandeln im Dienst der Wirkungsoptimierung steht.

GRUNDSATZ 2: CHECKS AND BALANCES

Die Stiftung sorgt durch geeignete organisatorische Massnahmen dafür, dass für alle wichtigen Entscheidungen und Abläufe ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Führung und Kontrolle besteht.

Die Stiftung hat keine Eigentümer, keine Mitglieder und keine Gesellschafter. Sie verfügt deshalb über kein gegebenes Kontrollinstrument, wie es die Mitgliederversammlung beim Verein oder die Generalversammlung bei der Aktiengesellschaft darstellen. Die Stiftung gehört nicht Dritteigentümern, sondern gewissermassen sich selbst. Deshalb muss sie zugunsten der notwendigen Gewaltentrennung in eigener Verantwortung dafür sorgen, dass sie einerseits geführt und dass andererseits diese Führung kontrolliert wird. Da der Stiftungsrat in der Führungsverantwortung steht, ist er für die Organisation dieser Kontrollen verantwortlich – auch seiner eigenen.

GRUNDSATZ 3: TRANSPARENZ

Die Stiftung pflegt eine möglichst grosse Transparenz über ihre Grundlagen, Ziele, Strukturen und Tätigkeiten.

Förderstiftungen sind in der Regel steuerbefreit, und sie greifen mit ihren Aktivitäten in die Dynamik gesellschaftlicher Prozesse ein. Als gestaltende Akteure der Zivilgesellschaft kommt ihnen eine über sich selbst hinausweisende Rolle zu. Schon aus diesen Gründen hat die Stiftung nicht nur interne, sondern auch externe Erfordernisse der Transparenz zu berücksichtigen. Zudem erlangt eine Stiftung erst bestmögliche Bedingungen – zum Beispiel betreffend Zuwendungen, Mitarbeitern, Projekten, Destinatären oder Kooperationspartnern –, wenn sie sichtbar wird. Der Stiftungsrat ist verantwortlich dafür, dass die Öffentlichkeit in möglichst weitreichender Form aktiv über die Stiftung und ihr Handeln informiert wird. So ermöglicht er einen Austausch mit den verschiedenen Anspruchsgruppen der Stiftung, insbesondere ihren Destinatären.

Empfehlungen

Durchgängigkeit

Die 29 Empfehlungen des Swiss Foundation Code sind im Lichte der 3 Grundsätze für gutes Stiftungshandeln zu verstehen. Jede Empfehlung ist auf diese Leitideen hin anzuwenden.

Gründung

Stifterfreiheit

Das Gesetz sichert *Stifterfreiheit* zu. Dazu gehört, dass ein Stifter frei ist, überhaupt eine Stiftung zu gründen, und dass er sie im Rahmen der Rechtsordnung *frei gestalten* kann. Es liegt im Interesse des liberalen Schweizer Stiftungswesens und damit im gemeinsamen Interesse aller Beteiligten, diese Freiheit zu *erhalten*. Man erhält sie, wie jede andere Freiheit, indem man sie nutzt.

Die Stifterfreiheit bedeutet aber auch *Verpflichtung*. Eine allfällige Stiftungsgründung ist unter Einbezug von Fach- und Dienstleistungsexperten zu prüfen. Noch vor ihrer Errichtung verlangt die Stiftung also einen *erheblichen Aufwand an Zeit und Geld*. Dieser Aufwand lohnt sich aber: Der Stifter wird sich erst bei der sorgfältigen Vorbereitung bewusst, was er wirklich will und was er mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln erreichen kann. Auf diese Weise kann er seinen Willen optimal verwirklichen. Zudem ist jede erst nach der Gründung erfolgende Korrektur aufwendiger, sofern überhaupt zulässig. Nur die gründliche Vorbereitung und kritische Prüfung des Vorhabens garantiert, dass eine selbständige Stiftung tatsächlich die zur Umsetzung des Stifterwillens *geeignete Rechts- und Organisationsform* darstellt.

Unternehmen Stiftung

Es gibt viele Möglichkeiten, gemeinnützige Zwecke zu verfolgen. Die Gründung einer Stiftung hebt sich gegen andere Formen durch ihren hohen Verpflichtungsgrad ab. Ein Stifter muss im Allgemeinen mehr Geld einsetzen als ein Spender. Er bindet das gewidmete Vermögen unwiderruflich an einen grundsätzlich unveränderlichen Zweck und unterstellt sein gemeinnütziges Engagement der staatlichen Aufsicht. Dabei tritt er als unternehmerischer Philanthrop auf – unternehmerisch, weil er sich an gesellschaftlich relevanten Mängeln, Chancen und Potentialen orientiert (Nischenbedürfnisse), und als Philanthrop, weil er in gemeinnützigem Sinn auf diese Bedürfnisse eine Antwort geben will.

Aus ökonomischer Sicht kann man eine Spende als Konsum, eine Stiftung dagegen als Investition verstehen. Wie bei einer Investition tragen auch bei einer Stiftung solide Abklärungen im Vorfeld und eine systematische Planung wesentlich zum Erfolg bei. Und wie bei einer Investition hängt auch die Ausgestaltung der Stiftung vom Risikoprofil ab, das der Stifter wählt.

Eine Stiftung ist daher ein Unternehmen in doppelter Wortbedeutung. Zum einen beginnt mit der Gründung für Stifter und Stiftungsrat eine Reise, zu der neben unvergesslichen Erfahrungen auch viele Unwägbarkeiten gehören. Zum anderen ist eine Stiftung – gerade ab einer gewissen Grösse – ein Unternehmen, das geplant, gesteuert und geführt werden muss. Dazu gehören auch Selbstkritik, unternehmerisches Risiko und *Innovation*: Stiftungen haben die Aufgabe, Inno-

vationen zu fördern, weil sie höhere Risiken eingehen können als profitorientierte Unternehmen oder der Staat, weil sie ohne Rücksichten auf kurzfristige Maximierung oder auf Legislaturperioden längerfristige Perspektiven verfolgen können und weil sie grundsätzlich unabhängig von Anspruchsgruppen handeln. Unternehmerisch ist auch die Bereitschaft zur Anpassung: Selbst eine auf ewig angelegte Stiftung muss sich von Zeit zu Zeit einem Wandel unterziehen und sich neuen Gegebenheiten anpassen, um nicht die Fähigkeit zu verlieren, im Sinne des Stiftungszwecks einen wirksamen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Eigenschaften und Verhaltensweisen, die wirtschaftliche Unternehmen zum Erfolg bringen, kommen auch Stiftungen zugute. Der Geist des Wettbewerbs und die Leistungsorientierung sind auch im philanthropischen Kleid notwendig: Arbeitet unsere Stiftung (mindestens) so effizient und effektiv wie eine vergleichbare staatliche Institution oder eine andere private Stiftung? Diese Frage muss sich jede Stiftung immer wieder stellen und für ihre Existenzberechtigung bejahen können. Der Paradigmenwechsel von der traditionell gemeinnützigen Betulichkeit zum zeitgemässen philanthropischen Leistungsbekenntnis zeigt sich auch in der Begrifflichkeit, indem die frühere Bezeichnung «Vergabestiftung» längst vom aktiveren Begriff «Förderstiftung» abgelöst wurde.

Förderstiftungen sind nicht einfach per se legitimiert. Als steuerbegünstigte Organisationen bedürfen sie der öffentlichen Legitimation. Diese erreichen sie mit einer auf Wirkung ausgerichteten, unternehmerischen Haltung, welche Verantwortung, Offenheit und Wandelbarkeit einschliesst.

Rolle des Stifters

Seine Eigenschaft als Gründer verleiht dem Stifter an sich noch *keine Rechte*. Mit ihrer Entstehung wird die Stiftung von ihm rechtlich *unabhängig*. Insbesondere kann die Stiftungsurkunde nach ihrer Errichtung vom Stifter nicht selbständig geändert werden.

Der Stifter hat indes bei der Stiftungserrichtung die Möglichkeit, sich *Einfluss zu sichern*. Er kann sich bestimmte Rechte vorbehalten oder als Präsident oder Mitglied Einsitz im Stiftungsrat nehmen. Dabei muss er sich aber bewusst sein, dass er die Stiftung nicht auf alle Zeiten dominieren kann. Spätestens nach seinem Ableben wird sie ein von seinem direkten Einfluss unabhängiges Eigenleben führen. Der Stifter kann die wichtigsten Anschubphasen einer Stiftungsentwicklung mitprägen, muss dann aber darauf *vertrauen*, dass die von ihm eingesetzten Personen ihrerseits wieder fähige und vertrauenswürdige Nachfolger einsetzen werden. Ihnen ist zur Aufgabe gemacht, den vom Stifter in einem bestimmten – historischen, sozialen, politischen, familiären, biographischen – Kontext festgesetzten Stiftungszweck jeweils zeitgemäss zu lesen, mit neuem Leben zu füllen und *zu gesellschaftlicher Wirkung* zu bringen.

Unabhängigkeit der Stiftung

Trotz ihrer rechtlichen *Selbständigkeit* drohen der Förderstiftung – insbesondere einer kleineren – in der Praxis mancherlei Gefahren *direkter oder indirekter Abhängigkeit* von Dritten (z.B. Mitgliedern des Stiftungsrats), Dienstleistern (z.B. Anwaltskanzleien) und Unternehmen (z.B. Banken), wenn diese ihre Eigeninteressen höher gewichten als die Interessen der Stiftung. Ist sich jedoch der Stifter von Beginn an dieser Risiken bewusst, kann er *geeignete Vorkehrungen* treffen.

Die Erben des Stifters

Was der Stifter aus seinem Vermögen einer Stiftung widmet, *entgeht potentiell seinen Erben*. Hier sind vor allem die pflichtteilgeschützten Erben zu beachten: Eltern, Ehegatten, eingetragene Partner und Nachkommen. In ihrem Pflichtteilsanspruch verkürzte Erben können unter Umständen die Stiftungserrichtung anfechten. Um dies zu vermeiden, muss der Stifter darauf achten, dass es nicht zu Pflichtteilsverletzungen kommt. Aus diesem Grund kann er mit den pflichtteilgeschützten Erben auch *Erbverzichts- bzw. Erbauskauftsverträge* abschliessen. Dennoch mag das «entgangene» Vermögen bei Erben einen gewissen «Phantom-schmerz» auslösen, der sich noch über Generationen hinweg manifestieren kann. Gelegentlich setzt der Stifter zur Kompensation einer durch seine Stiftungsgründung geschmälernten Erbschaft seine Erben als Stiftungsratsmitglieder ein oder legt sogar fest, dass auch seine fernere Nachkommenschaft im Stiftungsrat vertreten ist. Aus Sicht einer auf lange Frist hin guten Stiftungs-führung kann es allerdings problematisch sein, eine gemeinnützige Stiftung über längere Zeit an eine Familie zu binden. Das meritokratische Prinzip, das Stiftungsratsmitglieder nach Fähigkeiten auswählt und an ihren Leistungen misst, bürgt gemeinhin für bessere Resultate als der *dynastische Wunsch nach einer Thronfolge*. Umgekehrt ist *bei vorhandener Befähigung* und entsprechendem Engagement nach dem Ableben des Stifters nichts gegen eine Mitwirkung von Familienmitgliedern im Stiftungsrat einzuwenden.

1 Der Stifter

EMPFEHLUNG 1: STIFTERWILLE

Der Stifter formuliert seinen Willen und prüft, ob eine Stiftung zu dessen Umsetzung geeignet und erforderlich ist.

- Vor einer allfälligen Gründung prüft der Stifter unter anderem, ob es für seine Absicht einen gesellschaftlichen Bedarf gibt, ob eine selbständige Stiftung die richtige Rechtsform für die Umsetzung seines Willens darstellt, ob das verwendbare Vermögen zur Umsetzung des angestrebten Stiftungszwecks ausreicht und ob die Stiftung dauerhaft oder auf beschränkte Zeit bestehen soll.
- Der Stifter formuliert seinen Willen in erster Linie durch die Festlegung von Stiftungszweck, Stiftungsvermögen und Stiftungsorganisation, die einander entsprechen müssen.
- Insbesondere bei dauerhaften Stiftungen legt der Stifter ein Konzept für die periodische Erneuerung des Stiftungsrats fest.

Je *direkter* sich eine Stiftung auf ein Bedürfnis oder ein unausgeschöpftes Potential von gesellschaftlicher Relevanz ausrichtet, desto *grösser* kann ihre Wirkung sein. Es ist demnach die allererste Aufgabe eines Stifters, seinen Förderwunsch mit einer aktuellen oder zukünftigen gesellschaftlichen *Mangel- oder Chancensituation* in Übereinstimmung zu bringen. Er soll prüfen oder durch unabhängige Fachleute prüfen lassen, ob für sein Anliegen überhaupt ein *Bedarf* besteht oder zu einem späteren Zeitpunkt entstehen wird. Kann kein solcher identifiziert werden, so muss der Stifter sein Anliegen grundsätzlich überdenken. Eine gemeinnützige Stiftung soll weniger von den persönlichen Vorlieben des Stifters geleitet als vielmehr auf *gesellschaftlichen Nutzen* ausgerichtet sein.

Gesellschaftlicher Bedarf

Kann der Stifter aufgrund sorgfältiger Abklärungen bejahen, dass sein Anliegen mit einem festgestellten gesellschaftlichen Bedarf in Einklang steht, so hat er zu prüfen oder prüfen zu lassen, *ob und in welchem Masse* dieser schon von bestehenden privaten und/oder staatlichen Organisationen abgedeckt wird. Die – unter Umständen an Bedingungen oder Auflagen gebundene – Zuwendung an eine solche Organisation kann im Einzelfall *zielführender* sein als die mit einigem Aufwand verbundene Gründung (und gegebenenfalls spätere Liquidation) einer selbständigen Stiftung.

Berücksichtigung bestehender Organisationen

Zur Gründung einer *selbständigen Stiftung* ist nur dann zu raten, wenn das Verhältnis der zur Verfügung stehenden Mittel zum vorgesehenen Zweck günstig ist und der Zweck mittel- und langfristig wirksam umgesetzt werden kann.

Rechtsgefäss

Der Stifter hat aber nicht nur zu prüfen, ob das verwendbare Stiftungsvermögen zur Umsetzung des angestrebten Stiftungszwecks reicht, sondern auch, *ob eine Stiftungsgründung überhaupt sinnvoll ist* oder ob das heute und inskünftig verfügbare Vermögen zur Umsetzung seines Anliegens *auf andere Weise wirksamer* eingesetzt werden kann. Dazu bieten sich ihm *verschiedene Alternativen* an. Der Stifter kann:

- eine *unselbständige* Stiftung gründen, die keine *eigene* Rechtspersönlichkeit besitzt. In diesem Zusammenhang sind die von Banken geführten Dachstiftungen zu nennen oder *die von Finanzdienstleistern unabhängigen Dachstiftungen*, die als Rechtsgefässe vor allem für mittlere und kleinere Vermögen geschaffen wurden. In der Schweiz existieren viele unselbständige Stiftungen. Namentlich zahlreiche «Fonds» fallen darunter, d.h. zweckgebundene Zuwendungen an Einrichtungen der öffentlichen Hand. Während für die Errichtung einer selbständigen Stiftung die Widmung eines Vermögens für einen besonderen Zweck in Form einer öffentlichen Urkunde erforderlich ist, kann der unselbständigen Stiftung ein beliebiges privatrechtliches Rechtsgeschäft (z. B. ein Schenkungsvertrag), verbunden mit einer Auflage, zur Existenz verhelfen. Ein häufiger Entstehungsgrund für eine unselbständige Stiftung sind unentgeltliche Zuwendungen in Form einer Schenkung unter Auflage. Sodann kann die unselbständige Stiftung durch eine Erbeinsetzung oder ein Vermächtnis (Legat) mit Auflage entstehen;
- eine zeitliche Beschränkung der Stiftung vorsehen («Stiftung auf Zeit»), etwa, wenn der angestrebte Stiftungszweck sich nur bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erfüllen lässt;
- den Verzehr des gewidmeten Vermögens für die Zweckerfüllung erlauben oder sogar vorschreiben («Verbrauchsstiftung»);
- sein Vermögen – ohne Errichtung eines Fonds – in eine andere Organisation einbringen, die den von ihm vorgesehenen Zweck verfolgt. Dabei ist durch eine Leistungsvereinbarung sicherzustellen, dass die übertragenen Mittel tatsächlich zweckgebunden eingesetzt werden;
- zusammen mit mindestens zwei anderen Personen einen *Verein* gründen. Im Gegensatz zur Stiftung untersteht der Verein keiner staatlichen Aufsicht. Er eignet sich besser, wenn sich ein eher gleichbleibender, grösserer Kreis von Personen aktiv an der Verwirklichung des Vereinszwecks zugunsten der Mitglieder oder Dritter einsetzen will und die Finanzierung vor allem über Mitgliederbeiträge erfolgt. Gegenüber einem Verein ist die Stiftung – insbesondere in Bezug auf Zweckänderungen – unflexibler, andererseits aber auch beständiger. Sie ist in der Regel auf ein grösseres Anfangsvermögen angewiesen. Stiftung und Verein können organisatorisch verbunden werden, sei es, dass die Stiftung einen Verein unterstützt, sei es, dass ein Förder- oder Gönnerverein, in dem die Freunde der Stiftung organisiert sind, zu ihrer Unterstützung ins Leben gerufen wird.

Wenn sich der Stifter zur Gründung einer Stiftung entschlossen hat, muss er prüfen, wie er sie verwirklicht, damit sie in der Lage ist, sein Anliegen möglichst exakt und wirksam umzusetzen. Es ist ihm zu empfehlen, sich dabei von unabhängigen Experten oder auch der staatlichen Stiftungsaufsicht *beraten zu lassen*.

**Stiftungs-
gründung**

Der Stifter hat zu prüfen, ob er die Stiftung zu Lebzeiten oder mittels einer letztwilligen Verfügung (Testament, Erbvertrag) errichten will («Erbstiftung»). Die Gründung zu Lebzeiten ist grundsätzlich vorzuziehen: So erlebt und begleitet der Stifter die Stiftung und kann sie in ihren ersten Entwicklungsphasen *mitgestalten*. Ausserdem kommen die Behörden mit einer Erbstiftung erst nach dem Ableben des Stifters in Kontakt, was zur Folge haben kann, dass allfällige Unklarheiten, Ungereimtheiten oder Lücken nur sehr schwer korrigiert werden können, da der Stifter nicht mehr befragt werden kann.

**Gründung zu
Lebzeiten oder
Erbstiftung**

Es genügt, die Stiftung *vorerst nur mit einem Teil des vorgesehenen Vermögens* auszustatten, solange schon damit der Zweck umgesetzt werden kann. Daher lässt sich gegebenenfalls auch *gestaffelt* vorgehen: Zunächst wird die Stiftung zu Lebzeiten errichtet und mit einem geringeren Vermögen ausgestattet. Sodann setzt sie der Stifter als Vermächtnisnehmerin oder Erbin ein, worauf sie das weitere Vermögen mit seinem Ableben erwirbt.

Es ist zulässig, in der Stiftungsurkunde vorzusehen, dass die Stiftung *erst nach dem Ableben des Stifters* aktiv wird. Im Rahmen der Stiftungserrichtung können alle Fragen der Organisation, der Abstimmung mit den Handelsregister-, Aufsichts- und Steuerbehörden unter Mitwirkung des Stifters geklärt werden. Auf diese Weise wird dafür gesorgt, dass die Stiftung nach seinem Ableben funktionsfähig ist. Zu empfehlen ist dieses Vorgehen allerdings nicht, denn insbesondere in der ersten Aufbauphase kann der Stifter wesentliche Entscheidungen bezüglich Stil, Fokussierung und Ausprägung seiner Stiftung treffen. Zudem stiftet das Miterleben und -gestalten der durch die eigene Stiftung ermöglichten Förderaktivitäten meist mehr Sinn und ist weit befriedigender als der hektische Blick auf die börsenbedingten Schwankungen des Privatvermögens. Schliesslich führt die anfängliche Inaktivität einer Stiftung meist dazu, dass sie während dieser Zeit noch nicht von den Steuern befreit wird.

Bei allen Stiftungen, besonders aber bei gemeinnützigen, bedarf die Formulierung des Zwecks besonderer Sorgfalt. Vorbereitend sind etwa folgende Fragen zu prüfen:

Stiftungszweck

- Was ist der *Stifterwille*, d.h. wie sind die Ideen, Vorstellungen, Motive und Ziele des Stifters bewusst zu machen und in die Zwecksetzung einzubinden?
- Trägt der *Zweck auf die beabsichtigte Dauer*, also gegebenenfalls auch über die Lebenszeit des Stifters hinweg?
- Ist ein *Risiko* absehbar, dass aufgrund von Veränderungen gesellschaftlicher, rechtlicher, technischer oder anderer Art der gewählte Zweck überholt, unreichbar, widerrechtlich oder «unsittlich» (Art. 52 Abs. 3 und 88 Abs. 1 Ziffer 2

ZGB) wird? («Unsittlich» meint, dass der Zweck nicht allgemeinen Anschauungen, was sittlich sei, zuwiderlaufen bzw. gegen die ethischen Prinzipien und Wertungen verstossen darf, die der Gesellschaft und der Gesamtrechtsordnung zugrunde liegen.)

- Sollen *mehrere Teil-Zwecke* in die Stiftungsurkunde aufgenommen werden? Und wie wäre gegebenenfalls das Verhältnis dieser Zwecke zueinander festzulegen?
- In *welcher Weise* soll der Zweck *verfolgt* werden?
- Sind bei der Festlegung des Zwecks *steuerliche Gesichtspunkte* zu beachten?

**Anpassung
und Änderung
des Zwecks**

Der Zweck soll so weit gefasst werden, dass möglichen *späteren Veränderungen* Rechnung getragen wird. Eine Zweckumschreibung muss klar und genau sein, nicht aber ausführlich oder detailliert. Weite Umschreibungen des Zwecks erlauben eine *flexible Umsetzung durch die Stiftungsorgane*, so dass auch Anpassungen an veränderte Verhältnisse möglich sind. Dagegen besteht die Gefahr, dass sich die Stiftung zunehmend von den ursprünglichen Absichten des StifTERS entfernt. Umgekehrt geben enge Zweckbestimmungen dem unmittelbaren Willen des StifTERS zwar mehr Gewicht, können sich aber eines Tages als zu enge Fesseln erweisen, die sich nur schwer abschütteln lassen.

Als Ergänzung zum Zweckartikel in der Stiftungsurkunde bietet sich eine *Präambel* («Vorwort», «Testimonial») an, in der die Beweggründe für die Stiftungserrichtung sowie der Hintergrund und die Zielsetzungen näher erläutert werden. So kann vermieden werden, dass der eigentliche Zweck der Stiftung zu langatmig formuliert wird. Gleichzeitig setzt der Stifter damit einen *Interpretationsrahmen* zur Umsetzung des Stiftungszwecks. Eine nähere Konkretisierung der Zweckverfolgung kann auch in einem Stiftungsreglement vorgenommen werden.

Im Zweifelsfall soll der Stifter den Zweck weit formulieren oder in der Stiftungsurkunde einen *Zweckänderungsvorbehalt* nach Art. 86a ZGB machen. Er kann eine solche Zweckänderung frühestens zehn Jahre nach Gründung vornehmen. Entsprechende Intentionen teilt er dem Stiftungsrat frühzeitig mit, da sie in dessen strategischen Planungen berücksichtigt werden müssen.

**Vermögens-
grösse**

Das verfügbare Vermögen und die verwendbaren Erträge daraus müssen in einem *angemessenen Verhältnis zum administrativen Aufwand* der Stiftung stehen. Dieser kann bei einer selbständigen Stiftung nicht beliebig minimiert werden. Je kleiner daher die zur Verfügung stehenden Mittel, desto ungünstiger das Verhältnis von Förderleistung und Administrationskosten.

**Grundkosten
und Kosten-
struktur**

Jede selbständige Stiftung hat einen *finanziellen Grundbedarf*. Allein schon zur Erfüllung von grundlegenden Pflichten und Aufgaben ist – selbst bei Ehrenamtlichkeit der Stiftungsratsmitglieder – mit erheblichen jährlichen Administrations- und Vermögensbewirtschaftungskosten zu rechnen. Bei einem langfristig zu erwartenden Vermögensertrag von durchschnittlich 3–5% sind bei angenom-

menen Kosten von CHF 50'000 bis 100'000 bereits die Erträge aus einem Vermögen von rund CHF 2 Mio. gebunden – von mehrjährigen Phasen unterdurchschnittlicher Erträge sei hier nicht einmal die Rede.

Selbst eine Stiftung mit einem beachtlichen Stiftungsvermögen von CHF 10 Mio. kann von kritischer Grösse sein, weil sie unter Umständen ihren Zweck auf lange Dauer *nicht wirksam und wirtschaftlich* erfüllen kann – es sei denn, sie sei als Verbrauchsstiftung angelegt oder sie gelange zu weiteren Vermögenszugängen (Zustiftungen, Nachstiftungen, Fundraising). Es empfiehlt sich daher, bei der Gründung der Stiftung den Finanzbedarf für administrative Aufgaben sorgfältig zu planen und in die Überlegungen zum Stiftungsvermögen einfließen zu lassen.

Oft täuschen das grosse zeitliche Engagement des Stifters und die ehrenamtliche Tätigkeit seiner «Mitstreiter» der ersten Generation über die in längerfristiger Sicht sich einstellende Kostenstruktur hinweg. Wird die Gründungsgeneration Schritt um Schritt abgelöst, so wachsen gemeinhin die Kosten für Administration und projektbegleitende Massnahmen. So willkommen Ehrenamtlichkeit in Stiftungen sein mag – meist müssen früher oder später die Leistungen von Sekretariat, Buchführung, Projektcontrolling, Berichterstattung, Kommunikation usw. zu marktüblichen Preisen entschädigt werden. Da bei späteren Stiftungsratsgenerationen nicht mehr mit Ehrenamtlichkeit zu rechnen ist, bietet der anfängliche Stifterenthusiasmus langfristig kein wahres Bild und «versteckt» die tatsächlich anfallenden Kosten.

**Versteckte
Kosten**

Die Eidgenössische Stiftungsaufsicht verlangt zur Stiftungsgründung ein *minimales Anfangsvermögen* von CHF 50'000. Ihre Praxis hat zwar keine rechtliche Grundlage, ist grundsätzlich aber sinnvoll. Dieser Betrag ist meist nicht zu hoch, sondern eher zu tief angesetzt und eigentlich nur dort zu rechtfertigen, *wo die Stiftung eine erklärte Wachstumsperspektive besitzt*. Ein geringes Anfangsvermögen kann etwa begründet sein, wenn ein aktives Fundraising betrieben werden soll – was sich allerdings oft als schwierig erweist –, oder wenn der Stifter

**Minimales
Anfangs-
vermögen**

- für die Stiftungsgründung nicht unnötige Notariatskosten (in Abhängigkeit von der Grösse des gewidmeten Vermögens) zahlen will;
- erst von Todes wegen grössere Summen einbringen will – etwa aus der Befürchtung heraus, auf diese zu Lebzeiten möglicherweise noch angewiesen zu sein, oder aus Diskretionsgründen;
- erst grössere Summen nachstiften will, wenn er sich davon überzeugt hat, dass die Stiftung erfolgreich arbeitet.

Aus dem Gesagten geht hervor, dass der Stifter sein Vermögen auch *gestaffelt* in die Stiftung einbringen kann.

Problematik der unbefristeten Lebensdauer

Stiftungen sind traditionellerweise auf *unbefristete Dauer* angelegt. Sie sollen den Willen des Stifters dauerhaft umsetzen. Mit diesem Anspruch sind allerdings verschiedene Probleme verbunden:

- Da es schwierig ist, einen an aktuellen gesellschaftlichen Bedürfnissen orientierten Stiftungszweck auf unbefristete Zeit festzulegen, bleibt oft nur eine sehr grosse Offenheit bei der Zweckformulierung – mit dem *Risiko der Beliebigkeit* bei der späteren Interpretation und Umsetzung.
- Wird in der Gründungsphase die möglichst wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks noch bewusst gesucht und entwickelt, so neigt die Stiftervision als historische Willensäusserung dazu, mit jeder neuen Stiftungsratsgeneration *zunehmend zu verblasen*.
- Darüber hinaus nützt sich die Stiftungsorganisation über die Zeit oft ab, und ohne entsprechende Gegenmassnahmen werden die spezifischen Governance-Gefahren einer Stiftung wie Eigengeschäfte («Self-Dealing»), Personenfilz, Missmanagement und Passivität virulenter.
- Die mittel- und langfristige globalwirtschaftliche Entwicklung ist zum Zeitpunkt einer Stiftungsgründung nicht abschätzbar, auch die Gefahr einer Vermögensentwertung nicht. Nur grosse Stiftungsvermögen mit hinreichenden Schwankungsreserven können Perioden fortgesetzter Krisen an den Kapitalmärkten unbeschadet überstehen, ohne die Verfolgung ihres Stiftungszwecks phasenweise vernachlässigen zu müssen.

Stiftung auf Zeit und Verbrauchsstiftung

Der Stifter hat daher in jedem Fall zu prüfen, ob seine Stiftung «ewig» existieren soll oder nur für eine *bestimmte Dauer*. Neben der «Stiftung auf Zeit», bei welcher die Existenz von Anfang an in der Stiftungsurkunde begrenzt wird, kommt hier die «Verbrauchsstiftung» in Frage.

Das gewidmete Vermögen ist ohne anderslautende Festlegungen des Stifters zu erhalten. Soll die Stiftung aber zum Beispiel nur zehn Jahre leben, kann der Stifter dem Stiftungsrat vorschreiben, dass das gewidmete Vermögen anzugreifen und innert zehn Jahren aufzubrauchen ist. In gleicher Weise kann er bei späteren Zuwendungen vertraglich festlegen, dass diese (innert einer bestimmten Frist) verbraucht werden dürfen oder müssen.

Auf diese Weise erlebt und gestaltet der Stifter möglicherweise den ganzen Lebenszyklus seiner Stiftung mit. Mit dem Werkzeug einer Verbrauchsstiftung ist er in der Lage, auch *mit dem Stiftungsvermögen selbst* und nicht nur mit dessen Erträgen den Zweck umzusetzen, um auf diese Weise umso grössere Wirkung zu erzielen. Da die Wahrscheinlichkeit eines Änderungsbedarfs gering ist, kann bei der Stiftung auf Zeit und der Verbrauchsstiftung der Zweck eng und präzise formuliert werden.

Wenn der Stifter den Vermögensverbrauch nicht vorschreiben will, soll er ihn wenigstens für *zulässig* erklären. Denn so wird der Stiftungsrat in die Lage versetzt, die Stiftung eines Tages – allenfalls auch nur temporär – in eine Verbrauchsstiftung umzuwandeln, wenn dies sinnvoll geworden ist.

Der Name der Stiftung soll aussagekräftig sein. Er soll in seiner Wirkung einer *Markenbezeichnung* gleichkommen. Vorab zu prüfen ist, ob nicht schon eine andere juristische Person diesen Namen trägt. Diese Abklärungen umfassen auch die Sicherung einer möglichst ähnlich lautenden Domain zur Einrichtung von Webseite und Internet-Kommunikation.

Name

Der Name der Stiftung kann grundsätzlich neben Phantasiebezeichnungen auch aus Personen- oder Sachbezeichnungen gebildet werden. Er muss wahr sein (Wahrheitsgebot), darf nicht täuschen (Täuschungsverbot), nicht zu Verwechslungen führen (Klarheitsgebot) und keinen öffentlichen Interessen widersprechen.

Anlehnungen an den Staat oder staatliche Organisationen («eidgenössisch», «kantonal», «kommunal» usw.) sind nicht erlaubt. Nationale, territoriale und regionale Elemente («schweizerisch», «international» etc.) sind erlaubt, sofern sie insbesondere dem Wahrheits- und dem Klarheitsgebot gerecht werden; eine vorgängige behördliche Zustimmung ist aber unabdingbar.

Massgeblich ist die Schreibweise, die in der Stiftungsurkunde enthalten ist. Wird ein Name in mehreren Sprachen gefasst, so sind alle Fassungen in das Handelsregister einzutragen, und alle Fassungen müssen inhaltlich übereinstimmen. Im täglichen Gebrauch allerdings (Logo, Korrespondenz, Webseite) kann die Schreibweise des Namens aus graphischen, ästhetischen oder anderen Gründen ohne weiteres von der handelsregisterrechtlich verlangten Form abweichen.

Der Stifter ist gut beraten, möglichst früh künftige Mitglieder des Stiftungsrats zum *Mitdenken* zu gewinnen. Von allem Anfang an muss er sich deshalb Gedanken zur Organisation und Zusammensetzung des Stiftungsrats machen, insbesondere zu den erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikationen. Mitglieder des Stiftungsrats haben hohen ethischen Anforderungen zu genügen. Sie müssen integer und loyal sein und als *eigenständig denkende Partner* die Stiftung mitentwickeln. Bei der Vorbereitung und Gründung der Stiftung wie auch in den Aufbau- und späteren Entwicklungsphasen kann der Stifter von einem Team kritisch-konstruktiv mitdenkender Persönlichkeiten mehr für die Umsetzung seiner Vision erwarten als mit Ja-Sagern, die ihm ergeben sind.

Einbezug des
Stiftungsrats

Tritt der Stifter selbst in den Stiftungsrat ein, muss er den für alle Mitglieder geltenden Ansprüchen genügen. Es kann dem Aufbau der Stiftung förderlich sein, wenn ihr Gründer die ersten Entwicklungsphasen als Stiftungsrat mitprägt. Ebenso kann es aber auch sinnvoll sein, dass er die gesamte Stiftungsführung von Anfang an in die Hände Dritter legt.

Der Stifter im
Stiftungsrat

Die Mitwirkung des Stifters gestaltet sich nicht immer spannungsfrei. Als Mitglied des Stiftungsrats hat der Stifter die Rechtspersönlichkeit und die Spielregeln der Stiftung zu beachten. Er geniesst keine Sonderrechte, soweit er sich solche nicht in der Stiftungsurkunde eingeräumt hat. Die rechtliche *Trennung* von seinem Vermögen muss die psychologische Einsicht zur Folge haben, dass er *nicht Eigentümer des Stiftungsvermögens* ist und dass er deshalb nicht über den Kopf

der anderen Stiftungsratsmitglieder hinweg über die weitere Entwicklung der Stiftung und die Verwendung von Fördermitteln entscheiden kann. Eine nicht in diesem Sinn geklärte Rolle des Stifters im Stiftungsrat kann zu Irritationen führen und zur Abkehr von qualifizierten Mitstreitern. Zuweilen übt der Stifter Druck auf den Stiftungsrat aus, indem er etwa explizit oder implizit damit droht, bei fehlendem Wohlverhalten keine Nachstiftungen zu machen. Er muss sich aber in allen Phasen selbstkritisch fragen, ob es der positiven Entwicklung seiner Stiftung tatsächlich dient, wenn er ihr seinen Stempel allzu sehr aufdrückt.

**Einflussrechte
des Stifters**

Auch wenn der Stifter nicht dem Stiftungsrat angehört, so hört ihn dieser in der Regel an. Eine *rechtliche Verpflichtung* dazu besteht jedoch nur, wenn der Stifter ein solches *Anhörungsrecht* in der Stiftungsurkunde verankert hat. Sämtliche Entscheide sowie die Gesamtverantwortung für die Stiftung liegen aber auch dann beim Stiftungsrat.

Neben einem Anhörungsrecht kann sich der Stifter in der Stiftungsurkunde weitere Rechte vorbehalten, so zum Beispiel:

- das Recht, den Zweck gemäss Art. 86a ZGB zu ändern;
- einzelne oder alle Mitglieder des Stiftungsrats, die Revisionsstelle oder andere Organe zu wählen oder abzuberufen;
- selbst im Stiftungsrat Einsitz zu nehmen oder einen ihm verpflichteten Dritten Einsitz nehmen zu lassen;
- über gewisse Leistungen der Stiftung zu entscheiden.

Mit Ausnahme des Zweckänderungsvorbehalts kann der Stifter solche Rechte auch *Dritten* einräumen.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Alternativen
prüfen**

Die administrativen Kosten stehen bei kleineren Stiftungen grundsätzlich in einem *ungünstigen Verhältnis* zu den Förderleistungen. Zudem sehen sich kleinere Stiftungen angesichts drohender Phasen längerer Ertragsschwäche gezwungen, erhebliche Teile ihrer Leistungskapazitäten zu binden, um ihr Stiftungsvermögen langfristig zu erhalten. Die Bildung von Leistungs- und Schwankungsreserven und Anstrengungen zur Realwerterhaltung des Stiftungsvermögens schmälern die ohnehin schon beschränkten Fördermöglichkeiten, und so tritt bei Stiftungen, die ihr Vermögen bewahren müssen, die Umsetzung des Stiftungszwecks gegenüber der Notwendigkeit zur Vermögenserhaltung zurück.

Trotzdem ist von der Gründung einer kleineren, selbständigen Stiftung *nicht grundsätzlich abzuraten*. Allerdings sollen der angehende Stifter und seine Berater in besonderem Masse vorab kostengünstigere Alternativen für die Umsetzung des ins Auge gefassten Stiftungszwecks prüfen, insbesondere die Gründung einer *unselbständigen Stiftung* unter dem kosteneffektiven Dach einer Dachstiftung.

Daneben kommen bei kleinerem Stiftungsvermögen eine Stiftung auf Zeit oder eine Verbrauchsstiftung noch verstärkt in Frage. Als solche hat auch eine kleine

Stiftung die Möglichkeit, über eine befristete Zeit handlungsfähig und wirkungsmächtig zu sein.

Soll mit geringem Vermögen eine selbständige Stiftung gegründet werden, so hat der Stifter vorab auch folgende Fragen zu klären:

Perspektiven prüfen

- Besteht Aussicht auf spätere Vermögenszuwächse, welche die Gründung einer selbständigen Stiftung rechtfertigen (Zuwendungen, Sammelaktivitäten etc.)?
- Werden die Kosten für Gründung und Betrieb der Stiftung realistisch veranschlagt, und kann sie diese Kosten aus eigener Kraft tragen?
- Stehen geeignete Personen für den Stiftungsrat zur Verfügung?

EMPFEHLUNG 2: STIFTUNGSSITZ UND STEUERBEFREIUNG

Der Stifter prüft, wo die Stiftung ihren Sitz haben und welche Aufsichtsbehörde für sie zuständig sein soll.

- Die Stiftung soll ihren Sitz im Prinzip dort haben, wo das Schwergewicht ihrer Fördertätigkeit liegt.
- Bei der Stiftungsgründung werden die steuerliche Situation und insbesondere die Möglichkeit einer Steuerbefreiung der Stiftung geprüft.
- Der Stifter klärt mit den in Frage kommenden Behörden die Übernahme der Aufsicht ab.

Stiftungssitz

Der Sitz der Stiftung kann durch den Stifter in der Stiftungsurkunde oder den Stiftungsrat in einem Stiftungsreglement innerhalb der Schweiz frei bestimmt werden, unabhängig vom Wohnsitz des Stifters. Sitz und tatsächliche Verwaltung müssen sich nicht am selben Ort befinden.

Sofern die Stiftungsurkunde dies nicht verbietet, kann die Stiftung den Sitz grundsätzlich jederzeit ändern.

Die Stiftung wird in ihrer Tätigkeit durch den Sitz geographisch nicht eingeschränkt.

**Stiftungs-
aufsicht**

Die Eidgenössische Stiftungsaufsicht stellt die nationale Aufsichtsbehörde dar. Daneben bestehen die kantonalen und kommunalen Stiftungsaufsichten. Kantonale Stiftungsaufsichten sind vielfach in regionalen Stiftungskonkordaten zusammengeschlossen.

Die Zuständigkeit der Aufsichtsbehörde bestimmt sich nach dem Zweck der Stiftung und ihrem räumlichen Wirkungskreis. In der Praxis gelten insbesondere die folgenden Regeln:

- Schweizweit, grenzüberschreitend oder im Ausland tätige Stiftungen bzw. Stiftungen mit gesamtschweizerischer und internationaler Bedeutung unterstehen grundsätzlich der *Aufsicht des Bundes*.
- Erstreckt sich die räumliche Ausdehnung der Stiftungstätigkeit auf mehrere Kantone, ohne dass der Zweck eine Bundesaufsicht nahelegt, ist die *(inter-)kantonale Behörde* am Sitz der Stiftung zuständig. Bei solchen Stiftungen empfiehlt es sich, für den Sitz denjenigen Kanton auszuwählen, der die für eine dynamische Stiftungsentwicklung förderlichste Aufsichtspraxis hat. Unterschiede zeigen sich insbesondere bezüglich Dienstleistungsbereitschaft und liberaler Haltung.
- Von der Unterstellung unter Behörden in Gemeinden oder Bezirken ist aus Gründen nicht überall gegebener Sachkompetenz grundsätzlich abzuraten.

Im Rahmen des Ermessens, das den Behörden bei der Festlegung der geeigneten Stiftungsaufsicht verbleibt, werden auch lokale Bindungen an eine Anstalt oder einen Betrieb, andere besondere Umstände oder Zweckmässigkeitsüberlegungen berücksichtigt.

Manchmal beeinflussen auch steuerliche Überlegungen die Standortwahl, selbst wenn – wie mehrere Studien erkennen lassen – zwischen Steueroptimierung und Philanthropie in aller Regel kein ursächlicher Wirkungszusammenhang besteht. Für die Entstehung und Umsetzung von Stiftungsideen sind gemeinhin weniger steuerliche als vielmehr *inhaltliche Motive ausschlaggebend*. Obwohl die Möglichkeit von Steuerabzügen einen gewissen *Anreiz* zur Gründung von Stiftungen sowie zur Ausrichtung von Zustiftungen und Spenden darstellen mag, so ist eine Stiftung alles andere als ein Vehikel zur Optimierung, geschweige denn Vermeidung von Steuern.

Steuerliche
Überlegungen

Für die Befreiung einer Stiftung durch die Eidgenössische Steuerverwaltung von der Direkten Bundessteuer haben Stiftungen mehrere Voraussetzungen zu erfüllen:

Steuerbefreiung

- *Gemeinnützigkeit*: Grundlegend für die steuerrechtliche Gemeinnützigkeit ist als objektives Kriterium die Verfolgung von Allgemeininteressen. Eine gemeinnützige Tätigkeit kann auch ausserhalb der Schweiz erfolgen, was durch geeignete Unterlagen (Tätigkeitsberichte, Jahresrechnungen etc.) nachzuweisen ist. Die Verfolgung des Allgemeininteresses wird nur dann angenommen, wenn der Kreis der Destinatäre grundsätzlich offen ist. Die Stiftung muss den gemeinnützigen Zweck auch wirklich verfolgen und darf sich nicht darauf beschränken, die Mittel zu verwalten. Als subjektives Kriterium kommt hinzu, dass die Zweckverfolgung uneigennützig (altruistisch) sein muss. Die Stiftungstätigkeit darf nicht der Wahrnehmung eigener Interessen dienen.
- *Ausschliesslichkeit der Mittelverwendung*: Die Aktivität der Stiftung muss ausschliesslich auf den gemeinnützigen Zweck ausgerichtet sein. Sie darf keine Erwerbszwecke oder andere Interessen verfolgen.
- *Unwiderruflichkeit der Zweckbindung*: Das Stiftungsvermögen muss unwiderruflich dem Stiftungszweck dienen. Ein Rückfall an den Stifter oder seine Rechtsnachfolger muss ausgeschlossen sein. Bei der Auflösung der Stiftung muss das verbleibende Vermögen deshalb an eine andere (steuerbefreite) Organisation mit ähnlicher Zwecksetzung fallen.

Sind diese Voraussetzungen nur zum Teil gegeben, kann die Stiftung auch nur *teilweise* von den Steuern befreit werden.

Für die Befreiung von der *kantonalen Steuerpflicht* gelten die Steuerrechte der einzelnen Kantone. Zuständig sind die kantonalen Steuerbehörden. In der Regel werden dabei ähnliche Voraussetzungen wie für die Steuerbefreiung auf Bundesebene gefordert. In der Praxis wird die Steuerbefreiung beim Sitzkanton beantragt. Wird sie gewährt, gilt sie auch auf Bundesebene.

**Unzeitgemässe
und restriktive
Steuerpraxis**

Die Voraussetzungen für eine Steuerbefreiung von juristischen Personen werden im *Kreisschreiben Nr. 12 der Eidgenössischen Steuerverwaltung vom 8. Juli 1994* näher ausgeführt. Kreisschreiben sind keine Gesetze und auch keine Verordnungen, sondern Verlautbarungen von Verwaltungsbehörden, die der Praxisfestlegung dienen sollen. Das Kreisschreiben Nr. 12 verdient es, überprüft und aktualisiert zu werden. Neue, unternehmerische Fördermodelle etwa, die aufgrund von wieder zu verwendenden Rückflüssen an die Stiftung einen Kreislauf etablieren sollen, werden auf der Basis des Kreisschreibens von einzelnen kantonalen Steuerbehörden verpönt. In mehrfacher Hinsicht stossend ist, dass vom Stiftungsrat – notabene ohne Gesetzesgrundlage – immer noch «Opfer», d.h. Ehrenamtlichkeit verlangt werden. Ferner werden im Ausland erbrachte Förderleistungen teilweise ohne überzeugende Begründung abgelehnt. Insgesamt ist die steuerliche Praxis mehrerer Kantone für gemeinnützige Stiftungen unbefriedigend, weshalb es nicht erstaunt, dass zahlreiche Vorschläge zur Verbesserung der rechtlichen Lage im Raum stehen.

Steuerabzug

Widmungen bei der Errichtung einer steuerbefreiten Stiftung wie auch Zuwendungen an bereits errichtete, steuerbefreite Stiftungen sind in bestimmtem Rahmen von den steuerbaren Einkünften *abziehbar*. Dabei ist zu beachten, dass die Abzugsfähigkeit an die *Steuerpflicht des Stifters* oder Zustifters in der Schweiz bzw. in einem bestimmten Kanton anknüpft, nicht an jene der Stiftung.

Bei den Direkten Bundessteuern beträgt die Grenze für die Abzugsfähigkeit für juristische Personen 20% des Reingewinns (Art. 59 Abs. 1 Bst. c DBG) und für natürliche Personen 20% der (um die Aufwendungen gemäss Art. 26–33 DBG verminderten) Einkünfte (Art. 33a DBG). Dabei spielt es keine Rolle, ob die Zuwendung in Geld oder in anderen Vermögenswerten erfolgt. Voraussetzung für die Abzugsfähigkeit ist, dass die empfangende Stiftung ihren Sitz in der Schweiz hat. Im Bundesgesetz über die Steuerharmonisierung sind ähnliche Rahmenbedingungen für die Abzugsfähigkeit von freiwilligen Leistungen an steuerbefreite Stiftungen vorgesehen.

Auf kantonaler Ebene sind die Steuergesetze *sehr unterschiedlich*: Die Abzugsfähigkeit liegt gegenwärtig zwischen 5% (Kanton Neuenburg) und 100% (Kanton Basel-Landschaft).

Standortwettbewerb nutzen

Aus der Sicht der Wirkungsoptimierung sind Stifter und Stiftungsrat verpflichtet, den Stiftungssitz bestmöglich festzulegen. Es empfiehlt sich für sie, bei der Bestimmung des Standortkantons die Praxis der jeweiligen Aufsichts- und Steuerbehörden einzubeziehen. Die kantonalen bzw. regionalen Unterschiede bezüglich Liberalität, Flexibilität und Dienstleistung sind gross, und sie sind den Akteuren des Stiftungssektors bekannt.

Dies gilt insbesondere auch im internationalen Kontext: Das Verhalten von Steuerbehörden kann Stifter dazu ermuntern oder aber davon abhalten, in der Schweiz eine Stiftung zu errichten.

2 Stiftungsdokumente

EMPFEHLUNG 3: STIFTUNGSURKUNDE, STIFTUNGSREGLEMENTE, RICHTLINIEN, LEITBILD

Die Stiftung erlässt auf der Basis der Stiftungsurkunde ein oder mehrere Stiftungsreglemente sowie Richtlinien. Sie prüft den Erlass eines Leitbildes.

- Grundlegende und langfristige Vorgaben werden in der Stiftungsurkunde verankert.
- Festlegungen, die flexibler bleiben sollen, werden in einem Stiftungsreglement oder einer Richtlinie getroffen.
- Insbesondere wenn der Stiftungszweck weit formuliert ist, erlässt der Stiftungsrat ein Leitbild und überprüft dieses periodisch.

Die Stiftungsurkunde ist die *normative Grundlage* der Stiftung, ihre eigentliche «Verfassung», während die ihr untergeordneten Stiftungsreglemente und Richtlinien die einzelnen Organisationsthemen im Sinne von «Gesetzen» oder «Verordnungen» regeln. Die Stiftungsurkunde definiert die *zentralen Festlegungen*, weshalb sie nur ausnahmsweise geändert werden darf.

Stiftungs-
urkunde

Andererseits muss ein Stiftungsrat berechtigt sein, die Organisation und Ausrichtung der Stiftung den jeweils aktuellen Gegebenheiten und Bedürfnissen *anzupassen*. Deshalb soll ihm der Stifter in der Stiftungsurkunde genügend Raum lassen, die Stiftung so zu verändern, dass auch in späteren Jahren eine optimale Umsetzung des Stiftungszwecks *möglich bleibt*. Dabei darf sich der Stifter nicht einzig auf ihm bekannte Vertrauenspersonen ausrichten – zwangsläufig werden dauerhafte Stiftungen einmal von Stiftungsratsmitgliedern geführt werden, die ihn nie gekannt haben. Eine solche Flexibilität der Stiftung wird unter anderem durch *Kann-Regeln* («Der Stiftungsrat kann Ausschüsse bilden») und eine nicht allzu eng gefasste Zweckbestimmung erreicht.

In ein Stiftungsreglement gehört, was nicht in der Stiftungsurkunde geregelt werden kann oder soll, aber doch einer langfristigen Regelung zugeführt werden muss. Stiftungsreglemente werden vom Stiftungsrat erlassen und *der Aufsichtsbehörde zur Kenntnis gebracht*. Sie sind für die Stiftungsorgane verbindlich, können aber wesentlich leichter als die Stiftungsurkunde geändert werden. Dies ermöglicht dem Stiftungsrat, die Stiftung veränderten Bedingungen anzupassen. Während es nur *eine* Stiftungsurkunde gibt, können *mehrere* Stiftungsreglemente erlassen werden. Folgende Stiftungsreglemente bilden üblicherweise die Grundlage für «Checks and Balances» sowie die Entwicklungsfähigkeit einer Stiftung:

Stiftungs-
reglemente

- Organisationsreglement (Geschäftsreglement);
- Reglement für die Wahl und die Nachfolge von Stiftungsratsmitgliedern;
- Förderreglement;
- Anlagereglement.

Vorprüfung Es empfiehlt sich, Stiftungsurkunde und gegebenenfalls auch das Stiftungsreglement von den zuständigen Behörden (Stiftungsaufsicht, Handelsregisteramt, Notariat) *vorprüfen* zu lassen.

Dies gilt auch in Bezug auf die Steuerbefreiung: Die Steuerbehörden sichern eine spätere Steuerbefreiung der Stiftung nur auf der Grundlage des Entwurfs der Stiftungsurkunde und allfälliger Stiftungsreglemente zu. Wenn die Vorprüfung in einem bestimmten Kanton mehr Hindernisse als in einem anderen Kanton zeigt, ist dies für die Sitzwahl entsprechend zu berücksichtigen.

Richtlinien Nicht alle Festlegungen müssen in ein förmliches Reglement eingehen. Sie können auch in Richtlinien geregelt werden, die rechtlich den Stellenwert von Stiftungsratsbeschlüssen haben. Erlass und Änderungen von Richtlinien müssen *nicht von den Behörden zur Kenntnis genommen* werden. Die Qualifizierung einer Regelung als Stiftungsreglement oder aber als Richtlinie hängt lediglich von ihrer Bezeichnung und Behandlung durch den Stiftungsrat ab. Insofern empfiehlt es sich, mittelfristige und *flexibel* zu haltende Festlegungen in der einfacheren Form einer Richtlinie zu erlassen. Zur Ausarbeitung als Richtlinie kommen etwa folgende Festlegungen in Frage, die periodisch überprüft und angepasst werden können:

- Anforderungsprofil für Stiftungsratsmitglieder;
- Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern;
- Spesenregelung;
- Regelungen betreffend die Tätigkeit der Geschäftsführung;
- Kriterien zur Beurteilung von Projekten.

Leitbild Legt die Stiftungsurkunde nichts darüber fest, liegt es in der Kompetenz des Stiftungsrats, ein *Leitbild* zu entwerfen und periodisch zu erneuern. Das Leitbild stellt das Resultat der Bildung eines strategischen Willens des Stiftungsrats dar und verleiht der Stiftungstätigkeit eine Richtung. Es enthält die dem Handeln und Entscheiden der Stiftung zugrundeliegenden hauptsächlichen Aussagen zu ihrem Selbstverständnis und zu den Zukunftsvorstellungen.

Das Leitbild umfasst die Leitidee der Stiftung sowie die Grundsätze der Organisation, der Förder- und der Anlagepolitik. Als Grundsatzdokument der Stiftung ergänzt es das Stiftungsstatut. Es bedeutet im Prozess der *Umsetzung der Stiftungsurkunde* eine Konkretisierung des Stiftungszwecks.

Das Leitbild ist zwar rechtlich *nicht erforderlich*, aber dennoch eines der *wichtigen Führungsinstrumente* der Stiftung. Es stellt sozusagen die Leitplanken der Stif-

tungsphilosophie und -tätigkeit dar. Es definiert die langfristige Ausrichtung der Stiftung und macht unter Umständen auch die Diskrepanz zwischen Ist- und Sollzustand deutlich.

Zwar sind die Grundlagen der Stiftungsidentität bereits in der Stiftungsurkunde festgelegt. Dennoch zeigt oft erst das Leitbild, wie sich die Stiftung selbst sieht und wie sie von der Öffentlichkeit gesehen werden will. Das Leitbild bildet eine Art *Gesamtkonzept* der Stiftung. Welche Entscheidungen der Stiftungsrat auch trifft, welche Massnahmen auch geplant werden sollen, welche Strategien entwickelt, sie sollen stets im Rahmen des Leitbildes erfolgen und seiner Realisierung dienen.

Das Leitbild wird klar formuliert und der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Es muss unter anderem folgende Fragen beantworten:

- Welche Bedürfnisse erfüllt die Stiftung?
- Welche Ziele verfolgt die Stiftung?
- Welchen Werten fühlt sich die Stiftung verpflichtet?
- Welche Leistungen erbringt die Stiftung?
- Wie ist die Stiftung organisiert?
- Welches sind die wesentlichen Grundsätze der Führung?
- Welches sind die Grundsätze der Information und Kommunikation?

Die Ausarbeitung des Leitbildes bedeutet im Kern die Beantwortung der grundlegenden Fragen, die sich der Stiftung in Gegenwart und Zukunft stellen. Dieser Prozess trägt entscheidend zum Erfolg bei. Das Leitbild kann dadurch auch ein Marketinginstrument werden – sofern ihm nachgelebt wird.

Das Leitbild ist im Sinne einer Standortbestimmung *periodisch* (ca. alle 4 bis 5 Jahre) zu überprüfen und zu erneuern. In diesen Prozess sind möglichst viele an der Stiftungsarbeit Beteiligte, eventuell auch die Destinatäre einzubeziehen. Mindestens sind sie über die Ergebnisse der Überprüfung zu informieren. Ein solches Vorgehen trägt entscheidend zur *Verbesserung der Qualität der Stiftungsarbeit und zur Motivation aller Beteiligten* bei.

Als Vehikel der Philanthropie basieren Förderstiftungen auf einem Stiftungszweck, dem ein am Gemeinwohl orientiertes Wertesystem zugrunde liegt. Sie sind gemeinnützig und werden von den Steuerbehörden als solches anerkannt. Stiftungsratsmitglieder und Stiftungsmitarbeiter sind sich dieser gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und gestalten das gesamte Handeln der Stiftung entsprechend, und zwar nicht nur die Förderaktivitäten, sondern auch die Vermögensbewirtschaftung. Ethik

Eine allgemein akzeptierte Stiftungsethik existiert nicht. Von generellen ethischen Erklärungen, die beliebig auf andere Organisationen und Tätigkeiten übertragbar sind, ist abzuraten. Statt Leerformeln zu proklamieren, sind Stiftungsverantwortliche gehalten, den gemeinnützigen Stiftungszweck so umzusetzen, dass dabei keine Bewirtschaftung und Verwendung von Stiftungsmitteln erfolgt, die

im Widerspruch zu den Grundsätzen des Gemeinwohls stehen. Eine gemeinnützige Stiftung darf in ihrer ganzen Tätigkeit nicht gemeinschädliche Wirkungen in Kauf nehmen.

**Orientierung
am Swiss
Foundation
Code**

Ein Stifter kann dafür sorgen, dass seine Stiftervision immer wieder neu belebt wird, indem er in der Stiftungsurkunde oder im Stiftungsreglement festlegt, dass sich die Stiftung an den Empfehlungen des Swiss Foundation Code oder an einer vergleichbaren «Best Practice»-Regelung *orientiert*. Auf diese Weise sorgt er dafür, dass der Stiftungsrat über die Gründungsphase, ja über seinen Tod hinaus stets eine *lebendige und robuste Entwicklung* der Stiftung anstreben muss. Wenn nicht schon vom Stifter vorgesehen, kann auch der Stiftungsrat eine solche Ausrichtung an Qualitätsvorgaben jederzeit reglementarisch verankern.

Im Falle der Orientierung am Swiss Foundation Code ist zu empfehlen, diese *als Qualitätsaussage in der Aussenkommunikation* zu deklarieren, so etwa via Webseite und im Geschäftsbericht. Dabei ist «orientiert sich am Swiss Foundation Code» der irreführenden Formulierung «hält die Grundsätze und Empfehlungen des Swiss Foundation Code ein» vorzuziehen, denn es geht nicht um verbindliche Normen, die eingehalten oder verletzt werden können. Vielmehr steht der Stiftungsrat in der eigenen Verantwortung, die Grundsätze und Empfehlungen auf die jeweilige Situation bestmöglich anzuwenden.

Jeder Schweizer Stiftung ist eine *periodische Überprüfung* anhand der Grundsätze und Empfehlungen des Swiss Foundation Code zu empfehlen. Dadurch wird die Ausrichtung an einer guten Stiftungsführung operationalisiert.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Grundlegungen
treffen**

Die Stiftungsurkunde genügt in keinem Fall als strategisches und operatives Führungsinstrument. Auch kleine Stiftungen dürfen deshalb den Aufwand nicht scheuen, zusätzliche Regelungen schriftlich festzuhalten, insbesondere zur Fördertätigkeit und Vermögensbewirtschaftung. Ohne solche Festlegungen droht Sprunghaftigkeit, ja eine gewisse Willkür zum Führungsprinzip zu werden – zum Schaden der Stiftung.

Zudem fehlen kleineren Stiftungen aufgrund ihrer weitgehenden Überschneidung von strategischer und operativer Ebene im Stiftungsrat wesentliche Elemente von «Checks and Balances». Insbesondere bezüglich Kontinuität und Interessenkonflikte bedürfen sie daher weiterer Regelungen.

**Orientierung
am Swiss
Foundation
Code**

Gerade auch für kleinere Stiftungen bietet sich der Swiss Foundation Code als Orientierung und konkrete Hilfestellung an. So ist es ihnen möglich, trotz kleinem Budget eine professionelle und zeitgemässe Förderarbeit zu leisten.

Führung

Der Stiftungsrat steht in der Verantwortung – rechtlich und moralisch

Nicht der Stifter und schon gar nicht die Aufsichtsbehörde sind für die Stiftung verantwortlich, sondern der *Stiftungsrat*. Er führt die Stiftung und bestimmt im Rahmen der Stiftungsurkunde die *gesamte Tätigkeit* der Stiftung. Die Führung durch den Stiftungsrat bezieht sich somit auf alle Bereiche einer Stiftung, nicht nur auf ihre Organisation, sondern auch auf die Förderung und die Finanzen.

Der Stiftungsrat ist der *Garant für die gute Führung* (Foundation Governance) einer Stiftung. Diese Verantwortung kann er nicht delegieren.

Für Stiftungsratsmitglieder gelten hohe Ansprüche an die Integrität

Der Stiftungsrat verfügt in der Regel über die *volle Entscheidungsbefugnis* in den Bereichen Vermögensbewirtschaftung und Verwendung von Fördermitteln – ohne dabei einer Eigentümer- oder einer Marktkontrolle ausgesetzt zu sein. Des Weiteren legt der Stiftungsrat grundsätzlich seine eigene Entschädigung fest, und er erneuert sich in der Regel im Sinne des Kooptationsprinzips selbst. «Innerbetrieblich» kontrolliert sich der Stiftungsrat selbst, er stellt *sein eigenes Aufsichtsorgan* dar.

Diese grosse Machtfülle und Handlungsfreiheit prägen die spezifische Governance-Situation von Förderstiftungen. An einen Stiftungsrat – kollektiv wie individuell – sind daher *hohe ethische Anforderungen* zu stellen. Die Mitglieder von Stiftungsräten handeln stets in übergeordnetem Stiftungsinteresse. In ihrer Stiftungsarbeit verfolgen sie keinerlei eigene Interessen. Genauso wenig verstehen sie sich als Vertreter bzw. Lobbyisten bestimmter Destinatärgruppen oder Kooperationspartner, sondern immer nur als Entscheidungsträger im Rahmen des Stiftungszwecks. Förderstiftungen sind keine Instrumente steuerbefreiter Eigenförderung; Selbstbedienung oder Günstlingswirtschaft müssen – auch in Ansätzen – vermieden werden.

Stiftungsführung ist eine unternehmerische Aufgabe

Der Stiftungsrat kann den Zweck der Stiftung nicht ändern. Aber er muss ihn umsetzen, d.h. auf die jeweils konkrete gesellschaftliche Situation herunterbrechen und *einen entsprechenden Willen bilden*. Seine Tätigkeit ist im Kern eine *unternehmerische*, keine verwaltende. Stiftungsratsmitglieder müssen sich im Auftrag des Stiftungszwecks als Unternehmer verstehen. Sie sollen mit den ihnen anvertrauten Mitteln eine möglichst grosse Wirkung erzielen. Daran sind sie zu messen.

Gemeinnützige Stiftungen müssen einen – ausweisbaren – Mehrwert im Sinne ihres Zwecks schaffen. Ihre Förderleistungen sind als gesellschaftliche Investitio-

nen zu verstehen. Eine Förderstiftung muss sich in unternehmerischem Sinne immer wieder fragen: Was ist der «Return on Investment»? Das beliebige, philanthropisch gefärbte Wegschicken von Geld, das sich als «Vergabetätigkeit» (miss-) versteht, ist längst kein Modell mehr für *zeitgemässe Stiftungsarbeit*.

Die Führungsebenen sind zu trennen

In der Regel wird der Stiftungsrat für die operative Ebene eine von ihm *personell getrennte Geschäftsführung* einsetzen. Diese Trennung ist eine Voraussetzung für «Checks and Balances», die umso wichtiger ist, als bei einer Förderstiftung wie erwähnt keine Eigentümer- und keine Marktkontrolle wirkt. Bei mittleren und grossen Stiftungen ist eine solche Geschäftsführung unverzichtbar. Diese ist einerseits ein ausführendes Organ und stellt in gewisser Weise die «Verwaltung» der Stiftung dar, andererseits ist sie ein Stabsorgan des strategisch orientierten Stiftungsrats und bereitet dessen Beschlüsse inhaltlich vor. Das Einsetzen einer Geschäftsführung entbindet den Stiftungsrat nicht von seiner Führungsverantwortung.

1 Stiftungsrat

1.1 Aufgaben

EMPFEHLUNG 4: FUNKTION DES STIFTUNGSRATS

Der Stiftungsrat führt die Stiftung.

- Der Stiftungsrat entscheidet im Rahmen der Stiftungsurkunde selbständig und eigenverantwortlich. Falls der Stifter dem Stiftungsrat angehört, entbindet dies die übrigen Stiftungsratsmitglieder nicht von einem eigenständigen Urteil.
- Der Stiftungsrat bestimmt die Stiftungspolitik und -strategie in Bezug auf Förderung und Finanzen. Er kontrolliert deren Umsetzung und achtet dabei auf das kurz-, mittel- und langfristige Gleichgewicht von Zielen und Mitteln.
- Der Stiftungsrat überprüft periodisch Politik, Strategie sowie Organisation der Stiftung. Dazu gehört auch die Beurteilung der Geschäftsführung und des Stiftungsrats selbst.

Der Stiftungsrat ist das *oberste Führungsorgan* der Stiftung. Er ist verantwortlich für das Tätigwerden der Stiftung und *handelt eigenverantwortlich*. Er verwaltet die Stiftung nicht, sondern führt sie.

Pflichten des
Stiftungsrats

Kernaufgabe des Stiftungsrats ist die Verwirklichung des Stiftungszwecks. Dazu muss er insbesondere die folgenden, grundsätzlich schon von Gesetzes wegen geforderten Aufgaben wahrnehmen:

- *Führung* – strategische Führung der Stiftung und Setzen der Zielvorgaben
 - ▶ Festlegung der Organisation in Stiftungsreglementen und Richtlinien, soweit nicht durch die Stiftungsurkunde vorgegeben;
 - ▶ Personalplanung auf Stufe Stiftungsrat und Geschäftsführung;
 - ▶ Ernennung und Abberufung der Geschäftsführung und der zur Vertretung betrauten Personen; Aufsicht über sie, namentlich im Hinblick auf die Zielvorgaben;
 - ▶ Genehmigung des Geschäftsberichts;
 - ▶ Überwachung der *Compliance* (Steht das gesamte Stiftungshandeln in Einklang mit den anwendbaren gesetzlichen und statutarischen Regeln?).
- *Förderung* – Ausgestaltung der Fördertätigkeit
 - ▶ Festlegung der Förderstrategie;
 - ▶ Festlegung des Förderreglements.

- *Finanzen* – Ausgestaltung von Vermögensbewirtschaftung, Rechnungswesen und Finanzkontrolle
 - ▶ Wahl der Revisionsstelle;
 - ▶ Genehmigung des Budgets;
 - ▶ Genehmigung des Jahresabschlusses;
 - ▶ Behandlung des Revisionsberichtes.

**Stiftungspolitik,
-strategie und
-organisation**

Der Stiftungsrat legt im Rahmen der Vorgaben des Stifters eine der Stiftungspolitik und -strategie sowie der Grösse der Stiftung *angepasste Organisation* fest. Bei der Einsetzung von weiteren Organen wie Ausschüssen, Beiräten oder der Geschäftsführung ist auf die Kongruenz zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zu achten.

Nach Massgabe der Stiftungsstrategie sucht der Stiftungsrat aktiv und vorausschauend *Handlungs- oder Wirkungsfelder*, in denen der Stiftungszweck optimal erfüllt werden kann.

**Förderung des
Stiftungswesens**

Der Stiftungsrat nimmt seine Verantwortung nicht allein durch die Fördertätigkeit wahr. Er versteht sich vielmehr auch als *Akteur des Stiftungssektors*, eines Bereichs des sogenannten «Dritten Sektors», der zwischen dem privat- und dem staatswirtschaftlichen Sektor eine in der Gesellschaft zunehmend wichtigere Rolle einnimmt. Insofern ist er an der Wirkung des Handelns seiner Stiftung über ihren Rahmen hinaus interessiert.

Der Stiftungsrat beteiligt sich an der Entwicklung des Stiftungsstandortes Schweiz, so etwa durch *Kooperationen mit anderen Stiftungen* und durch den Austausch mit anderen privaten und staatlichen Akteuren. So unterstützt und begleitet er Projekte zur Erfassung und Entwicklung des Dritten Sektors selbst, insbesondere des Stiftungssektors – dieses Engagement ist Teil der Arbeit einer zeitgemässen gemeinnützigen Stiftung. Auf diese Weise trägt der Stiftungsrat dazu bei, dass die volkswirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Bedeutung des Philanthropiesektors gesteigert wird.

**Organisations-
reglement**

Im Rahmen der Stiftungsurkunde legt der Stiftungsrat in einem Stiftungsreglement (Organisations-, Geschäftsreglement) jene Organisation für die Stiftung fest, die am besten geeignet ist, den Stiftungszweck wirksam umzusetzen. Er schafft dabei *klare Verhältnisse*. Der Stiftungsrat organisiert sich selbst und bestimmt die Aufgaben und Kompetenzen der Geschäftsführung und weiterer Organe. Bedeutsame Geschäfte behält er sich zur Genehmigung vor.

**Zeichnungs-
berechtigung**

Der Stiftungsrat regelt nach einer Risikoabwägung die Vertretung, d.h. die Zeichnungsberechtigung. Von Einzelzeichnungsberechtigungen im Verhältnis zu Banken wird grundsätzlich abgeraten, damit das *Vier-Augen-Prinzip* gewahrt bleibt. In anderen Bereichen können hingegen im Rahmen von Richtlinien oder Beschlüssen des Stiftungsrats Einzelzeichnungsberechtigungen aus praktischer

Sicht sinnvoll sein, etwa wenn nur ein Stiftungsratsmitglied in der Schweiz wohnt.

Obwohl gesetzlich nicht vorgeschrieben, wird empfohlen, einen Präsidenten und allenfalls als seinen Stellvertreter und Berater einen Vizepräsidenten einzusetzen. Beide können zusammen einen Präsidialausschuss bilden, womit zwei Notwendigkeiten miteinander verknüpft werden: *Kontinuität und Kontrolle*. **Präsidium**

Der Stiftungsrat überprüft periodisch *sämtliche Stiftungsbereiche*. Er beurteilt dabei insbesondere: **Periodische Überprüfung**

- Stiftungspolitik und -strategie;
- das Leitbild;
- die Stiftungsreglemente und Richtlinien;
- die Organisation der Stiftung;
- die Effizienz und Wirksamkeit der Stiftungstätigkeit;
- die Umsetzbarkeit des Stiftungszwecks mit den zur Verfügung stehenden Mitteln;
- die Leistung der Geschäftsführung;
- seine eigene Leistung.

Bei der Überprüfung orientiert sich der Stiftungsrat an einer «Best Practice»-Regelung, so etwa am Swiss Foundation Code. Ein periodischer Vergleich der Verhältnisse in der eigenen Stiftung mit diesem selbstregulativen Rahmen guter Stiftungsführung unterstützt die weitere Stiftungsentwicklung. Ebenfalls misst der Stiftungsrat die genannten Bereiche, soweit möglich, an den besten vergleichbaren privaten und staatlichen Förderinstitutionen. Gegebenenfalls nimmt er Anpassungen und Verbesserungen vor.

Stiftungen, die ihre Förderaktivitäten *weitestgehend stillgelegt* haben, werden «inaktive» oder «stille Stiftungen» genannt. Bei kleineren Stiftungen mag das ungünstige Verhältnis zwischen Vermögensertrag und Betriebsaufwand bzw. Förderleistung und Administrationskosten ursächlich sein. Wo aber der Stiftungsrat zu hohe Stiftungskosten zulässt, wo er hohe Vermögensbewirtschaftungskosten bei bescheidenen Erträgen toleriert, wo er übermässige Schwankungs- oder andere Reserven anlegt und sich zu sehr an der realen Werterhaltung des Stiftungsvermögens statt an der Erfüllung des Stiftungszwecks orientiert, nimmt er seine Verantwortung nicht wahr, weil er die Wirkungsmöglichkeit der Stiftung ohne Not einschränkt. **Inaktive Stiftungen**

Mit der Beschränkung oder Verlagerung der Stiftungsaktivitäten auf eine blosse Verwaltungstätigkeit, die im Bereich Geschäftsführung und Vermögensbewirtschaftung indes weiterhin schöne Honorare generieren mag, missachtet der Stiftungsrat den Stifterwillen und verletzt seine Pflichten eklatant: Er setzt den

Stiftungszweck nicht oder nur ungenügend um, er stellt für die ihm anvertraute Stiftung keinen ausreichenden Aussenbezug mehr her, er dient (und bedient) sich selbst.

Dauerhaft inaktive Stiftungen sind inakzeptabel. Der Stiftungsrat muss sie einer neuen Lösung zuführen (Zweckänderung, Fusion, Liquidation etc.).

Delegation

Der Stiftungsrat kann manche Aufgaben an Ausschüsse delegieren, an einzelne Mitglieder, an die Geschäftsführung oder an Dritte. Der Geschäftsführung wird die *operative Umsetzung* der Stiftungsstrategie übertragen. Von einer Delegation *strategischer* Aufgaben ist hingegen abzuraten.

Delegation heisst nicht Entsorgung von Problemen, sondern Einbezug weiterer Kompetenzen und Kapazitäten bei ihrer Lösung. Trotz Delegation bleibt der Stiftungsrat stets in der Verantwortung.

**Internes
Kontrollsystem,
Risikomanagement,
Haftung**

Unabhängig von ihrer Grösse ist jeder Stiftung die Festlegung eines Internen Kontrollsystems zu empfehlen, dessen mangelndes Funktionieren im Sinne des Grundsatzes von «Checks and Balances» zu überwachen ist. Bei wirtschaftlich bedeutenden Stiftungen hat die Revisionsstelle das Vorliegen eines Internen Kontrollsystems von Gesetzes wegen zu prüfen (Art. 83b Abs. 2 ZGB i.V.m. Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR). Im Wesentlichen geht es darum, Überwachungsregeln und -abläufe vorzusehen, die für eine ordnungsgemässe Geschäftsführung und den *angemessenen Umgang mit den stiftungsspezifischen Risiken* erforderlich sind. Das Interne Kontrollsystem greift über das blosse Rechnungswesen hinaus und umfasst sämtliche Stiftungsbereiche. Eines der wichtigen Ziele der internen Kontrolle ist es, potenzielle Risiken und Schwachstellen *frühzeitig zu entdecken* und dadurch Schaden zu vermeiden.

Von Zeit zu Zeit soll der Stiftungsrat eine *Risikodebatte* im Sinne eines «issue management» führen. Welche offenen und versteckten Risiken geht die Stiftung im Rahmen ihrer an Chancen orientierten Stiftungsaktivitäten ein? Wie bewältigt sie inhaltlich und kommunikativ einen möglichen Schaden- oder Krisenfall?

Mitgliedern von Stiftungsorganen und Mitarbeitern von Stiftungen, die im Rahmen ihrer Tätigkeit für die Stiftung erhöhten Risiken ausgesetzt sind – wobei Ehrenamtlichkeit nicht vor Haftung schützt –, wird empfohlen, eine *Haftpflichtversicherung* abzuschliessen.

**Aufsichts-
behörde**

Der Stiftungsrat orientiert die Aufsichtsbehörde unaufgefordert über Sachverhalte, bei denen er ein entsprechendes Interesse annehmen muss. Die Aufsichtsbehörde nimmt indes dem Stiftungsrat die Verantwortung nicht ab. Sie kann ihm auch keine zivilrechtliche Entlastung («Décharge») erteilen.

Compliance

Der Stiftungsrat strebt die Einhaltung der anwendbaren Gesetze (Stiftungsrecht, Steuerrecht, Sozialversicherungsrecht etc.) und der statutarischen Regeln durch alle Stiftungsorgane, Mitarbeitenden und beigezogenen Dritten an und überprüft sie.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

In kleinen Stiftungen obliegen dem Stiftungsrat meist die strategische *und* die operative Führung der Stiftung. Dies bedingt eine möglichst einfache Organisation.

Organisation vereinfachen

In der Regel sollten Mitglieder des Stiftungsrats Kollektivunterschrift zu zweien besitzen. Bei kleinen Stiftungen aber können Einzelzeichnungsberechtigungen zweckmässig sein, solange diese im Rahmen von Richtlinien und Beschlüssen ausgeübt werden.

Zeichnungsrechte vereinfachen

Insbesondere kleineren, auf unbefristete Dauer angelegten Förderstiftungen droht früher oder später die Gefahr, inaktiv zu werden. Je mehr nämlich die Erinnerung an den Stifter verblasst, je weniger der Gründungsmythos greifbar ist, je öfter sich Generationen von Stiftungsratsmitgliedern abgelöst haben, desto mehr kann die Bereitschaft schwinden, den Stiftungszweck wirksam umzusetzen. Solche «stille Stiftungen» erbringen kaum namhafte oder sinnvolle Förderleistungen, und ihre Vermögenserträge dienen womöglich im Wesentlichen dazu, Honorare und Gebühren von Dienstleistern zu finanzieren, die wegen der Kleinheit der Stiftung oft auch Mitglieder des Stiftungsrats sind.

Inaktivität vermeiden

Dabei entlastet den Stiftungsrat auch das Argument nicht, das Vermögen sei zu gering (geworden) oder der Stiftungszweck sei veraltet und könne gar nicht mehr umgesetzt werden. Wäre dies nämlich der Fall, so stünde der Stiftungsrat in der Pflicht, Strukturänderungen zu prüfen, um den Stifterwillen und den Stiftungszweck auch weiterhin bestmöglich umsetzen: Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung, Zweckänderung, Liquidation, Fusion mit einer zweckverwandten Stiftung oder Übertragung des Vermögens in eine Dachstiftung.

Es ist eher die Aufgabe mittlerer und grösserer Stiftungen, ein strategisches Engagement für den Stiftungssektor zu zeigen und entsprechende Mittel dafür zu verwenden. Kleinere Stiftungen sollen ihr beschränktes Budget nicht mit dieser Aufgabe belasten, sondern müssen vom Engagement der grösseren profitieren können.

Engagement für den Stiftungssektor prüfen

Im Einzelfall können allerdings auch kleine Beiträge viel bewirken, insbesondere bei kooperativen Initiativen, wie sie sich in der Stiftungslandschaft in Form von Konsortien etabliert haben. Dabei handelt es sich um Finanzierungsgemeinschaften, die das gemeinsame Interesse über die Finanzkraft der einzelnen Teilhaber stellen – unabhängig von der Beitragshöhe gilt dort paritätischer Einfluss und Mitgestaltung.

1.2 Wahl, Zusammensetzung und Entschädigung

EMPFEHLUNG 5: ERNEUERUNG DES STIFTUNGSRATS

Soweit nicht von der Stiftungsurkunde vorgegeben, legt der Stiftungsrat das Verfahren für die Wahl und das Ausscheiden seiner Mitglieder und von Präsident und Vizepräsident fest.

- Der Stiftungsrat bestimmt Amtsperioden von zwei bis fünf Jahren.
- Der Stiftungsrat legt Amtszeit- und/oder Altersbeschränkungen fest.
- Der Stiftungsrat plant seine zeitlich gestaffelte Erneuerung.

Erneuerung Das mit der Stiftungsführung betraute Team der Stiftungsratsmitglieder soll sich periodisch erneuern, damit eine gewisse Entwicklungsfähigkeit gewährleistet bleibt. Daher soll die Tätigkeit der Stiftungsratsmitglieder *zeitlich beschränkt* sein. Zur Festlegung des Erneuerungsprozederes empfiehlt sich der Erlass einer *Wahl- und Nachfolgerichtlinie*.

Im Zuge von personellen Erneuerungen im Stiftungsrat ist die Erhaltung und Förderung der Lebendigkeit von Stiftungsvision und -kontinuität eine besondere Herausforderung, die es zu planen gilt.

Amtsperioden Amtsperioden konkretisieren das Verhältnis der Stiftungsratsmitglieder zur Stiftung in zeitlicher Hinsicht. Sie erleichtern es dem Stiftungsrat, sich systematisch und gestaffelt zu erneuern, altersmässig durchmischt zu bleiben sowie «Überalterung» zu vermeiden. Auch die enge persönliche Bindung unter langjährigen Mitgliedern des Stiftungsrats kann eine Gefahr für die Stiftung bedeuten. Persönliche Rücksichten, blinde Flecken, Tabus und Vergünstigungen etc. gehen immer zu Lasten der Stiftung und ihrer Wirkungsmöglichkeiten. Amtsperioden dynamisieren den Stiftungsrat und strukturieren seine Tätigkeit. Andererseits sollen in der Regel Wiederwahlen bis zu einer festzulegenden Gesamtdauer zulässig sein. Zu empfehlen sind zwei- bis fünfjährige Amtsperioden. In der Praxis finden sich auch einjährige Amtsperioden. Ende Jahr steht dann jeweils das Traktandum «Wahlen» auf der Agenda. Einjährige Amtsperioden haben zum Vorteil, dass dank der Möglichkeit der Nicht-Wiederwahl eine *Abwahl* meist vermieden werden kann. Andererseits können sie sowohl auf Seiten der Stiftung wie auf jener der Stiftungsratsmitglieder eine längerfristige Planung erschweren.

Amtszeit- und Altersbeschränkung Amtszeit- und Altersbeschränkungen bewirken eine *systematische Erneuerung* und Verjüngung des Stiftungsrats. Auch wenn es den Stifter selbst oder seine Familienangehörigen betrifft, sind in der Regel Amtszeitlimiten festzulegen. Diese schützen alle Beteiligten vor schwierigen persönlichen Auseinandersetzungen und bewahren die Stiftung vor den Gefahren der Erstarrung.

Auch beim Präsidium des Stiftungsrats sind Amtsperioden unabdingbar, und auch hier sind einerseits Wiederwahlmöglichkeiten zu prüfen sowie andererseits Amtszeit- und Altersbeschränkungen festzulegen.

Wahlgremien für die Wahl der Stiftungsratsmitglieder können sein – je nach Charakteristik (Zweck, Grösse, Positionierung) der jeweiligen Stiftung: **Wahlgremium**

- der Stiftungsrat selbst (Kooptation). Diese Variante ist die üblichste, sie birgt aber die *Gefahr einer mangelhaften Erneuerung*. Zu empfehlen ist die Einsetzung eines *Nominations- oder Nachfolgeausschusses*, der die Wahl vorbereiten und nach Möglichkeit mehrere Kandidaten vorschlagen soll. Dabei kann die Geschäftsführung beteiligt werden. Zu empfehlen ist manchmal auch der Beizug unabhängiger Externer. Ausscheidende Mitglieder sollen hingegen weder dem Nominations- oder Nachfolgeausschuss angehören noch ihre Nachfolger mitwählen;
- ein aussenstehendes Gremium (der Stifter, Dritte, die Stifterfamilie, die öffentliche Hand etc.). Dieses erhält dadurch einen grossen Einfluss auf die Stiftung;
- Möglich sind auch Mischformen, etwa derart, dass eine Anzahl Mitglieder des Stiftungsrats kooptiert und die anderen von Dritten gewählt werden.

Will ein Stifter in der Stiftungsurkunde festlegen, dass bestimmte Institutionen (z.B. Unternehmen, öffentliche Hand) Vertreter abordnen können, hat er vorab abzuklären, ob überhaupt ein Interesse an einer dauerhaften Einsitznahme besteht. Dieser Anspruch wird in der Stiftungsurkunde so formuliert, dass nicht zwingend ein bestimmter Amtsträger (z.B. ein Amtschef) abgestellt werden muss, sondern stets eine sowohl geeignete wie interessierte Person in den Stiftungsrat delegiert werden kann. **Ex-officio-Mitglieder**

Ex-officio-Mitgliedschaften werden nur mit gutem Grund vorgesehen.

Voraussetzungen und Vorgehen bei der Abwahl eines Mitglieds sind in einem Reglement festzulegen, sofern der Stifter dies nicht in der Stiftungsurkunde geregelt hat. Auch das für eine Abwahl erforderliche Quorum ist dort zu definieren. Empfohlen wird ein qualifiziertes Quorum (z.B. von zwei Dritteln aller Mitglieder des Stiftungsrats). Von einem Einstimmigkeitserfordernis ist hingegen dringend *abzuraten*, weil es dem Vetorecht jedes einzelnen Mitglieds gleichkommt und Abwahlen verunmöglichen kann. **Abwahl**

Das Mitglied, dessen Abwahl zur Diskussion steht, soll sich vor der Abstimmung äussern, dann aber nicht abstimmen dürfen. Abwahlen müssen *sachlich begründet* und dürfen in keinem Fall willkürlich sein – was psychologisch die Akzeptanz durch das abgewählte Mitglied erhöhen mag und rechtlich im Fall einer Anfechtung der Abwahl notwendig ist. Die Gründe müssen sich auf die Stiftungsarbeit und die Umsetzung des Stiftungszwecks beziehen: Etwa qualifizierte Behinderung der Stiftungstätigkeit, Untätigkeit, Nicht- oder Nicht-mehr-Erfüllen des

Anforderungsprofils. Mögliche Gründe für eine Abwahl können im Reglement exemplarisch genannt werden.

Das Mitglied kann seiner Abwahl durch Rücktritt zuvorkommen. Eine mildere Vorgehensweise ist sodann die Nicht-Wiederwahl nach Ablauf der Amtszeit.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Expertise
sicherstellen**

Ziel muss es auch für kleinere Stiftungen sein, den Stiftungsrat aus engagierten und fachlich befähigten Persönlichkeiten zusammenzusetzen.

**Mitglieder
gewinnen**

Die Mitgliedschaft im Stiftungsrat einer grossen Stiftung bietet die Beteiligung an grossen Entscheidungen und ein gewisses Mass an Prestige. Beide Motivationsgründe fallen bei kleinen Stiftungen weg. Bereits für mittlere und grössere Stiftungen kann es schwierig sein, engagierte und fachlich ausgewiesene Persönlichkeiten zu einer ehrenamtlichen Mitgliedschaft zu bewegen. Umso aufwändiger ist die Suche nach geeigneten Mitgliedern bei kleinen Stiftungen. Meist wird hier zudem vollständige Ehrenamtlichkeit verlangt und dazu noch – weil für die operativen Geschäfte keine Geschäftsstelle vorhanden ist – eine aktive Mitarbeit auf allen Ebenen der Stiftungstätigkeit. Daher ist es wichtig, potentielle Stiftungsratsmitglieder vorab umfassend über ihre Aufgaben, Pflichten und den zu erwartenden Zeitaufwand zu informieren.

EMPFEHLUNG 6: ZAHL UND ANFORDERUNGSPROFIL DER STIFTUNGSRATSMITGLIEDER

Der Stiftungsrat besteht im Allgemeinen aus fünf bis sieben, in der Regel aber aus mindestens drei Personen. Sie verfügen über die Fähigkeiten und die Zeit zur Erfüllung ihrer Aufgaben und bilden sich systematisch weiter.

- Soweit nicht durch die Stiftungsurkunde vorgegeben, legt der Stiftungsrat die Grösse des Stiftungsrats sowie die Kriterien für die Auswahl der Kandidaten bezüglich ihrer Kompetenz (Anforderungsprofil) in einem Reglement oder einer Richtlinie fest. Geschäftsführungsmitglieder gehören dem Stiftungsrat nicht an, nehmen aber mit beratender Stimme an seinen Sitzungen teil.
- Der Stiftungsrat strebt eine ausgewogene Zusammensetzung an.
- Der Stiftungsrat sorgt für eine geeignete Einführung neuer Mitglieder und für eine permanente, aufgabenbezogene Weiterbildung aller Mitglieder.

Ehrenamtlichkeit und Freiwilligkeit ersetzen die erforderliche Eignung nicht. Dem Stiftungsrat sollen Personen mit den notwendigen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten angehören, damit eine *eigenständige Willensbildung* gewährleistet ist – im kritischen Gedankenaustausch mit den Kollegen und der Geschäftsführung. Eignung

Soweit der Stifter dies nicht vorgegeben hat, bestimmt der Stiftungsrat nach Massgabe des Stiftungszwecks, welche spezifischen Kompetenzen abgedeckt sein müssen. Kompetenzen

Mit der geforderten Fachkompetenz darf kein direktes oder indirektes persönliches oder institutionelles Interesse an den Förderaktivitäten der Stiftung verbunden sein. Die Stiftung läuft sonst Gefahr, von einzelnen Mitgliedern als Akquisitionsplattform potentieller Destinatäre benutzt zu werden.

Kompetenz auf dem Gebiet des Stiftungszwecks reicht nicht. Stiftungsratsmitglieder müssen auch über ein Mindestmass an *Finanzkompetenz* verfügen und bereit sein, sich in Wahrnehmung ihrer Leitungsverantwortung mit Finanzfragen auseinanderzusetzen. Diese betreffen erstens die Projektfinanzierung und -kontrolle, zweitens die Budgetierung und Jahresrechnung und drittens die Vermögensbewirtschaftung.

Erst das Vorhandensein einer Grundkompetenz in Finanzfragen innerhalb des Stiftungsrats ermöglicht den *Einbezug externer Experten*, denn nur dank dieser Kompetenz ist deren Kontrolle möglich. Von einer Verpflichtung externer Experten als Stiftungsratsmitglieder ist abzuraten, weil sich hier die Grenze zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer verwischt und so eine Kontrolle erschwert oder gar verunmöglicht wird.

- Reputation** Es kann der Erreichung des Stiftungszwecks dienlich sein, bekannte und einflussreiche Personen oder Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Gesellschaft, Politik, Verwaltung und Kultur für die Mitgliedschaft in einem Stiftungsrat zu gewinnen. Eine Zusage sollte allerdings nicht lediglich aus Imagegründen erfolgen. Entscheidend ist das Engagement, das eine Person als Stiftungsratsmitglied zu leisten gewillt und in der Lage ist. Das Führungsorgan Stiftungsrat darf nicht zum «Ehrenkübel» verkommen.
Wohl können gute Beziehungen, das Einbringen eines Netzwerks und der bekannte Name eine Leistungskomponente sein, die auch das Image der Stiftung in der Öffentlichkeit stützt. Die hohe Bekanntheit von Stiftungsratsmitgliedern ist aber auch mit Risiken wie geringer Verfügbarkeit und volatiler Reputation verbunden.
- Persönliche Verhältnisse** Angehende wie auch im Amt stehende Mitglieder des Stiftungsrats informieren das Gremium rechtzeitig und eingehend über Tatsachen oder Entwicklungen aus dem persönlichen oder beruflichen Bereich, welche die Reputation der Stiftung beeinflussen könnten.
- Vorbereitung der Wahl** Für eine aktive und langfristige Nachfolgeplanung empfiehlt sich die Führung einer vertraulichen Liste mit potentiellen Kandidaten, welche auch, wenn der Bedarf auftritt, die Suchprozesse verkürzt.
Wer in einem dauernden oder einem schweren Interessenkonflikt steht, ist nicht (mehr) wählbar. Dasselbe gilt für Personen, die das Kriterium einer Amtszeitbeschränkung oder Altersbeschränkung nicht mehr erfüllen.
- Anforderungsprofil** Soweit sie nicht schon durch die Stiftungsurkunde vorgegeben sind, hat der Stiftungsrat die Kriterien für die Nominierung von Kandidaten festzulegen. Das *Anforderungsprofil* leitet sich von den Stiftungsgrundlagen (Stiftungszweck, Stiftungsstrategie) ab und umschreibt die fachlichen und persönlichen Anforderungen. Ausgehend von den in einem Stiftungsreglement oder einer Richtlinie festzulegenden *allgemeinen* Anforderungen (Eignung, Verfügbarkeit, sachliche/fachliche Kompetenz) sind im konkreten Nachfolgefall *spezifische Anforderungen* auszuarbeiten.
Die allgemeinen und die spezifischen Anforderungen bilden die Grundlage für die Diskussion über Kandidaten und bürgen dafür, dass *sachliche Kriterien ausschlaggebend* sind – und nicht persönliche Beziehungen. Auch bei Familienangehörigen des Stifters oder von Stiftungsratsmitgliedern sind dieselben sachlichen Wahlkriterien anzuwenden.
Ebenfalls festzulegen sind die *Bedingungen* bezüglich Beanspruchung, Entschädigung etc., die mit der Mitarbeit im Stiftungsrat verbunden sind. Kandidaten sind über die an sie gestellten Erwartungen detailliert in Kenntnis zu setzen, damit sie wissen, welche Verpflichtungen sie mit der Annahme einer Wahl übernehmen würden.

Vom Gesetz her ist die Besetzung des Stiftungsrats mit nur einem einzigen Mitglied möglich. Dies ist aber nicht zu empfehlen: Zum einen sollen in einem Stiftungsrat Dialog und Kontrolle nicht fehlen. Zum andern kann eine einzige Person kaum alle für die Stiftungsführung notwendigen Fähigkeiten in sich vereinen. Schliesslich ist eine solche Stiftung führungslos, wenn ihr einziges Stiftungsratsmitglied ausfällt.

Grösse

Die Zahl der Stiftungsratsmitglieder soll nicht zu klein sein, damit zum einen alle *erforderlichen Kompetenzen ausgewogen vorhanden* sind und die Mitglieder Erfahrung und Wissen aus verschiedenen Bereichen einbringen. Ferner können damit die Funktionen von Führung und Kontrolle sinnvoll verteilt werden. Der Stiftungsrat soll andererseits so klein sein, dass eine *effiziente Willensbildung möglich* ist und der Stiftungsrat handlungsfähig bleibt. Anzustreben ist eine ungerade Zahl, damit bei Abstimmungen eine Mehrheit zustande kommen kann.

Die Zusammensetzung des Stiftungsrats soll ausgewogen sein. Dies kann vom Stifter in der Stiftungsurkunde verlangt und konkretisiert werden, ergibt sich aber auch ohne solche Vorgaben aus der Sachlage: Je nach Stiftungszweck und Geltungsbereich kann die angestrebte Ausgewogenheit *ganz unterschiedliche Kriterien betreffen*, so etwa Alter, Geschlecht, Fachkompetenz, sprachliche, nationale, regionale oder weltanschauliche Zugehörigkeit, Wohnsitz, beruflicher Wirkungs- und Erfahrungskreis etc.

Ausgewogenheit

Mitglieder eines Stiftungsrats, die nicht über die erforderliche Zeit zur sorgfältigen Wahrnehmung ihrer Pflichten und ihrer Verantwortung verfügen, sind für die Stiftung ohne Nutzen. Aus diesem Grund muss die zeitliche Verfügbarkeit von Stiftungsratsmitgliedern periodisch überprüft werden.

Zeitliche Verfügbarkeit

Nach dem Zivilgesetzbuch und der Handelsregisterverordnung bestehen keine Nationalitäts- oder Wohnsitzerfordernisse. Die Eidgenössische Stiftungsaufsicht verlangt in Bezug auf die ihrer Aufsicht unterstehenden Stiftungen, dass mindestens ein zeichnungsberechtigtes Mitglied des Stiftungsrats Bürger der Schweiz oder eines EU-Mitgliedstaats ist und Wohnsitz in der Schweiz hat; bei Kollektivzeichnungsberechtigung müssen es entsprechend mehrere sein.

Wohnsitzerfordernis

Nach ihrer Wahl unterzeichnen neue Mitglieder eine formelle Annahmeerklärung. Diese besitzt den Charakter eines an den allgemeinen und den spezifischen Anforderungen der Stiftung orientierten *Verhaltenskodex*. Rechtlich ist sie Teil des Vertragsverhältnisses zwischen Stiftung und Stiftungsratsmitglied, das dessen Rechte und Pflichten konkretisiert.

Annahmeerklärung

Neugewählte Mitglieder sind so *einzuführen*, dass sie möglichst bald ihrer Aufgabe gewachsen sind. Die Einführung wird in der Regel vom Präsidenten und vom Geschäftsführer bestritten.

Einführung

Weiterbildung Unerlässlich ist auch bei Stiftungsratsmitgliedern die *systematische Weiterbildung*, einerseits bezüglich der mit der Stiftung spezifisch zu leistenden Förderarbeit, andererseits bezüglich der grundlegenden Aspekte zeitgemässer gemeinnütziger Stiftungsarbeit. Der Stiftungsrat hat zu definieren, wie, in welchen Bereichen und in welchen Abständen er die Weiterbildung organisiert und wie er sie überprüft.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Stiftungsrat klein halten Bei kleinen Stiftungen mit überschaubarem Stiftungszweck und geringem zeitlichen Aufwand der Stiftungsratsmitglieder kann deren Anzahl unter fünf liegen, jedoch sollten es nie weniger als drei sein, so dass sowohl Kontrolle als auch Mehrheitsentscheidungen möglich bleiben.

Nachfolgen frühzeitig planen Gerade aufgrund der gleichzeitigen strategischen und operativen Verantwortung sucht der Stiftungsrat frühzeitig geeignete Nachfolger für ausscheidende Mitglieder, um eine Überbeanspruchung der verbleibenden Mitglieder zu vermeiden.

EMPFEHLUNG 7: ENTSCHÄDIGUNG DER STIFTUNGSRATSMITGLIEDER

Die Mitglieder des Stiftungsrats werden angemessen entschädigt, sofern die Mittel der Stiftung dies erlauben und die Mitglieder nicht ehrenamtlich tätig sein wollen.

- Die Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder wird schriftlich geregelt. Sie richtet sich grundsätzlich nach Aufgabe, Aufwand, Kompetenz, Erfahrung, Leistung und nach den Mitteln der Stiftung.
- Wenn Stiftungsratsmitglieder auf eine Entschädigung verzichten, darf dies nicht auf Kosten der Professionalität gehen.

Ehrenamtlichkeit in Stiftungen ist willkommen. In der Schweiz herrscht eine lange Tradition ehrenamtlichen Engagements, welche auf Freiwilligkeit beruht.

Ehrenamtlichkeit

Ehrenamtlichkeit muss aber mit Professionalität (Fachwissen, Erfahrung und Engagement) einhergehen. Ehrenamtlicher Dilettantismus – im Bereich der Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens wie im Bereich der Fördertätigkeit – kostet die Stiftung mehr als die Entschädigung einer kleinen Zahl kompetenter Stiftungsratsmitglieder und bringt den Stiftungszweck nur zu beschränkter Wirkung. Zudem lässt Ehrenamtlichkeit die zivilrechtliche Haftung der Stiftungsratsmitglieder nicht entfallen.

Nachteile der Ehrenamtlichkeit

Das Prinzip der Ehrenamtlichkeit kann auch weitere *Nachteile* mit sich bringen. So kann der Stiftung gegenüber eine *Anspruchshaltung der Mitglieder* erwachsen: Sie, die der Stiftung Leistungen erbringen, von dieser dafür aber nicht abgegolten werden, gewinnen die Überzeugung, dass ihnen die Stiftung etwas schulde, dass sie sich ihr gegenüber Rechte herausnehmen dürften, dass sie froh sein müsse, dass jemand für sie tätig werde – unter diesen Umständen könne sie nicht auch noch verlangen, dass dies besonders gut getan werde.

Ehrenamtlichkeit verliert ihren Glanz vollkommen, wenn sie nicht auf Freiwilligkeit beruht, sondern von den Behörden oktroyiert wird. Dies ist leider noch immer der Fall: Oft machen Steuerbehörden die Ehrenamtlichkeit von Stiftungsratsmitgliedern zur Bedingung der Gewährung der Steuerbefreiung der Stiftung, und auch Stiftungsaufsichtsbehörden drängen auf Ehrenamtlichkeit.

Veraltete steuerrechtliche Praxis

Die «Arbeitsgruppe Steuerbefreiung» der «Schweizerischen Steuerkonferenz», einer informellen Vereinigung der Steuerbehörden, hat am 18. Januar 2008 «Praxishinweise zuhanden der Kantonalen Steuerverwaltungen» betreffend «Steuerbefreiung juristischer Personen, die öffentliche oder gemeinnützige Zwecke oder Kultuszwecke verfolgen», veröffentlicht, notabene ohne die betroffenen Verbände angehört zu haben. Die Praxishinweise wollen die Entscheidungsfindung kantonalen Behörden «im Bereich der Steuerbefreiungen und damit zusammenhängender Fragen erleichtern», de facto also die Gesetzesanwendung vereinheit-

lichen. Sie sind indes lediglich *nicht verbindliche Vorschläge*. Die Arbeitsgruppe weist denn auch darauf hin, dass die Entscheidungen den kantonalen Behörden selbst obliegen.

Ihre «Hinweise» zur Entschädigung der Tätigkeit von Stiftungsratsmitgliedern sind restriktiv-engstirnig. Die Arbeitsgruppe folgt einer *veralteten Denkweise*. Ohne vertiefte Prüfung und Auseinandersetzung mit der neueren Lehre fordert sie generell von Stiftungsratsmitgliedern einen Verzicht auf Entschädigung und verlängert so das undifferenzierte, überholte und dogmatisch widersprüchliche Postulat der grundsätzlichen Ehrenamtlichkeit von Stiftungsratsmitgliedern. Diese steuerrechtliche Praxis schränkt *ohne gesetzliche Grundlage* die Umsetzung des Stifterwillens und damit seine Stifterfreiheit ein.

Forderung nach Ehrenamtlichkeit ohne Rechtsgrundlage und Logik

Die Forderung nach Ehrenamtlichkeit ist weder plausibel begründet noch gesetzlich gestützt, noch logisch fundiert:

- Uneigennützig muss die gemeinnützige *Stiftung* sein, nicht das Stiftungsratsmitglied.
- Wenn die Stiftung kompetente Personen sucht und von ihnen Leistungen will, muss sie dafür grundsätzlich eine *marktkonforme Entschädigung* leisten, will sie sich professioneller Stiftungsführung versichern. Die Ausrichtung angemessener Entschädigungen bürgt für die Mitarbeit qualifizierter und engagierter Stiftungsratsmitglieder.
- Bei der *Revisionsstelle* als zweitem grundsätzlich obligatorischem Organ der Stiftung wird die absolut übliche und ebenso berechnete Entschädigung nicht in Abrede gestellt, auch nicht bei der *Geschäftsführung* oder anderen Organen, oder bei *Arbeitnehmern* der Stiftung. Es ist widersinnig, dies ausgerechnet bei jenem Organ zu tun, das die Stiftung führt und letztlich für die ganze Stiftungstätigkeit verantwortlich ist.
- Die Forderung nach Ehrenamtlichkeit von Stiftungsratsmitgliedern widerspricht deren strengen persönlichen *Haftung*.
- Oft geistert bei den Steuer- und den Stiftungsaufsichtsbehörden die Vorstellung von einem während des Stiftungsbetriebs zu leistenden «Opfer» herum: Vom *Stiftungsrat* werden «Opfer» verlangt als Bedingung für eine Steuerbefreiung *der Stiftung!* Diese Forderung ist verfehlt, denn weder die Stiftung noch die Mitglieder des Stiftungsrats müssen ein Opfer erbringen – etwa in Form eines grundsätzlichen Verzichts auf Entschädigung ihrer Arbeit. Das Opfer erbringen die *Stifter* und *Zustifter*, indem sie mit ihrer Vermögenswidmung und nachfolgenden Zuwendungen einen *freiwilligen Vermögensverzicht* zu Gunsten Dritter leisten.
- Sogar aus fiskalischer Sicht ist diese Forderung merkwürdig: Stiftungsratsentschädigungen werden im zu versteuernden Umfang wieder dem Staat zugeführt, während solche Gelder als Förderbeiträge aufgrund der Steuerbefreiung dem Staat entgehen.

Am 6. Dezember 2012 reichte Ständerat Luc Recordon eine Interpellation zum Status der Mitglieder des Stiftungsrats ein. Er forderte den Bundesrat auf, darzulegen, «ob und wie weit es seines Erachtens möglich sein sollte, die Mitglieder von Stiftungsräten für ihre Tätigkeiten und ihre Verantwortung entschädigen zu können, dies unter Berücksichtigung der jeweiligen Zuständigkeiten».

Der Bundesrat gab am 13. Februar 2013 unter anderem folgende Antwort: «Wegen des Fehlens von positivrechtlichen Normen über die Entschädigung der Mitglieder des Stiftungsrates sehen gewisse Stiftungen in ihren Urkunden (oder in Reglementen) Bestimmungen vor, welche den Grundsatz, die Zuständigkeit, die Höhe oder sogar die Offenlegung von (allfälligen) Vergütungen des Stiftungsrates regeln. Diverse Stiftungsverbände haben in diesem Zusammenhang Verhaltenskodizes erlassen (z.B. Swiss Foundation Code), die festhalten, dass den Stiftungsräten eine angemessene Vergütung entrichtet werden darf, wenn damit eine professionelle Führung der Stiftung gewährleistet wird. Im Gegensatz dazu haben die Stiftungsaufsichtsbehörden Empfehlungen veröffentlicht, in denen die Stiftungen angehalten werden, ein ehrenamtliches Engagement ihrer Stiftungsräte vorzusehen.

Gemäss geltendem Recht können die Aufsichtsbehörden eine angemessene Vergütung der Mitglieder des Stiftungsrates weder verbieten noch vorschreiben. Je nach den Umständen ist eine vergütete Professionalität einem ehrenamtlichen Laientum vorzuziehen. Die Entrichtung einer Vergütung muss jedoch stets der Verwirklichung des Stiftungszwecks dienen, indem die Verwaltung an Professionalität gewinnt. Ausserdem muss die Festlegung der Vergütungen die Verantwortung und die Fähigkeiten der Mitglieder des Stiftungsrates sowie die Mittel der Stiftung berücksichtigen. Die Entrichtung einer Vergütung an die Mitglieder des Stiftungsrates hat daher immer nur subsidiären Charakter und darf in keinem Fall eine (auch nur teilweise) Abführung der Mittel der Stiftung zulasten der Destinatäre bewirken.

Die Flexibilität des geltenden Rechts erlaubt es, den individuellen Bedürfnissen Rechnung zu tragen. Unter Vorbehalt eines Eingriffs der Aufsichtsbehörden im Falle von Exzessen (vgl. dazu Art. 84 Abs. 2 des Zivilgesetzbuches; SR 210) appelliert es primär an die Eigenverantwortung und an die Vernunft der Stiftungsorgane.»

Sodann ist anzumerken, dass der Bundesrat in seiner Vernehmlassungsvorlage zur Revision des Aktienrechts vom 28. November 2014 auch einen neuen Art. 84b ZGB einführen will, der ganz *selbstverständlich* davon ausgeht, dass dem Stiftungsrat Entschädigungen ausgerichtet werden können.

Eine Stiftung kann über die Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder selbst bestimmen, wie sie auch die Löhne der Mitarbeiter autonom festlegen kann. Keine Behörde soll hier restriktiv eingreifen – *Korrekturen von Auswüchsen vorbehalten*. Massgebend bei der Festlegung von Entschädigungen ist, wie in allen anderen Bereichen des Wirtschaftslebens auch, die Leistung. Auch bei professionellen

Stiftungsratsmitgliedern ist im Übrigen oft eine ehrenamtliche Komponente im Spiel, indem sie sich mit einer *massvollen Entschädigung* einverstanden erklären.

**Entschädigungs-
und Spesen-
reglement**

Die Ausrichtung von Entschädigungen sowie der Ersatz von Spesen sind in einem Reglement oder einer Richtlinie *schriftlich festzuhalten* und mindestens stiftungsintern transparent zu machen.

**Angemessen-
heit der
Entschädigung**

Bei der Festlegung der Höhe von Entschädigungen ist ein Vergleich mit anderen Stiftungen oder vergleichbaren Organisationen anzustellen.

Sitzungsgelder können pauschal oder nach Aufwand ausgerichtet werden. Sonderaufwände für fachliche Arbeiten, Expertisen, zusätzliche Aufträge etc. können separat entschädigt werden. Ebenfalls kann die Präsidialfunktion aufgrund ihrer besonderen Anforderungen und der zeitlichen Beanspruchung höher entschädigt werden. Die Entschädigung muss aber stets *angemessen* sein, was im Einzelfall zu beurteilen ist. Dabei kann die Stiftungsgrösse eine wichtige Rolle spielen. Nicht angemessen ist eine Entschädigung, die in keinem Verhältnis zur erbrachten Leistung steht. Für jede Art entschädigter Stiftungsarbeit muss also ein *Leistungsnachweis* erbracht werden. Dies soll durch den Stiftungsrat selbst bzw. Stiftungsausschüsse beurteilt werden, im Rahmen der Rechnungsprüfung allenfalls auch durch die Revisionsstelle und im Rahmen ihrer generellen Prüfung der Stiftungstätigkeit durch die Aufsichtsbehörde.

Eine sachlich nicht zu rechtfertigende Entschädigung bedeutet im Umfang der Unangemessenheit eine Schädigung der Stiftung. Der Stiftungsrat, der solche Entschädigungen bezieht bzw. zulässt, kann deshalb zivil- und strafrechtlich wegen *ungetreuer Geschäftsbesorgung* (Art. 158 StGB) belangt werden.

Bei der Ausrichtung von Entschädigungen ist abzuklären, ob Sozialversicherungsabgaben oder Quellensteuern zu leisten sind. Haben Ex-officio-Mitglieder ein Recht auf Entschädigung, ist abzuklären, ob die Entschädigung dem entsendenden Gremium zu entrichten ist.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Entschä-
digungen
massvoll
einsetzen**

Kleinere Stiftungen sind in der Ausrichtung von Entschädigungen an Mitglieder des Stiftungsrats meist äusserst zurückhaltend. Grundsätzlich aber stellt sich diese Frage nicht anders als in grösseren Stiftungen. Eine massvolle Entschädigung zahlt sich aus, weil entschädigte Mitglieder des Stiftungsrats tendenziell ein grösseres Engagement zeigen und so bessere Entscheidungen treffen.

1.3 Arbeitsweise

EMPFEHLUNG 8: ORGANISATION DES STIFTUNGSRATS

Der Stiftungsrat organisiert sich im Rahmen der Vorgaben der Stiftungsurkunde selbst. Er legt für seine Tätigkeit zweckmässige Arbeitsformen und -verfahren in einem Reglement fest.

- Der Stiftungsrat erfüllt seine Aufgaben hauptsächlich im Rahmen von Stiftungsratssitzungen. Er tritt mindestens zweimal im Jahr, den Erfordernissen der Stiftung entsprechend, aber auch häufiger zusammen. Die Mitglieder haben sich so zu organisieren, dass sie an den Sitzungen teilnehmen können.
- Der Stiftungsrat regelt die Einberufung und Durchführung ausserordentlicher Stiftungsratssitzungen.
- Die Entscheidungsverfahren sind nachvollziehbar. Beschlüsse werden protokolliert.
- Bei wichtigen Geschäften prüft der Stiftungsrat den Beizug externer, unabhängiger Fachleute.

Der Stiftungsrat tritt, je nach den Erfordernissen der Stiftung, in der Regel *mindestens zweimal im Jahr*, bei grösseren Stiftungen *wesentlich* öfter zusammen.

Anzahl
Sitzungen

In den *ordentlichen Sitzungen* werden insbesondere statutarische Geschäfte, Förderaktivitäten, Fragen der Vermögensbewirtschaftung und personelle Geschäfte (Wahlen) behandelt.

Ordentliche
Sitzungen

Die Terminsetzung für die ordentlichen Sitzungen hängt im Wesentlichen von den planbaren Jahresgeschäften wie Budget (Herbst) und Jahresrechnung (Frühling) ab. Damit alle Mitglieder an den Stiftungsratssitzungen teilnehmen können, sind die Termine rechtzeitig festzulegen.

Um die ordentlichen Sitzungen nicht zu überfrachten, führt der Stiftungsrat periodisch eine separate *Strategie-Sitzung* durch, an der er sich mit strategischen Fragen zur Stiftungsentwicklung beschäftigt:

Strategie-
Sitzung

- Aktualisierung von Stiftungspolitik und -strategie;
- Personalentwicklung und Nachfolgeplanung;
- Finanzplanung.

Von Zeit zu Zeit ist eine erweiterte *Strategie-Retraite* zu planen, zu der auch externe Experten eingeladen werden können.

Neben den ordentlichen Sitzungen hat der Präsident das Recht und die Pflicht, für dringende Geschäfte *ausserordentliche Sitzungen* einzuberufen. Zusätzlich ist

Ausser-
ordentliche
Sitzungen

in einem Stiftungsreglement festzuhalten, dass auch ein oder mehrere Mitglieder die Einberufung von ausserordentlichen Sitzungen verlangen können. Der Präsident sorgt dann für eine zeitnah anberaumte Sitzung.

Einberufung Die Einberufung des Stiftungsrats, also die Einladung zur Stiftungsratssitzung, muss *schriftlich* an alle Stiftungsratsmitglieder gehen. Sie muss neben Datum, Zeit und Ort vor allem auch die Traktanden enthalten, d.h. die Auflistung der Geschäfte, über die Beschlüsse gefasst werden sollen.

Vorbereitung Die Stiftungsratsmitglieder müssen die Möglichkeit haben, sich auf die Sitzung, bei der sie um ihre Meinung gefragt werden und verantwortlich ihre Stimme abzugeben haben, hinlänglich vorzubereiten. Sie sollen daher die Traktandenliste *spätestens zehn Tage vor der Sitzung* zugestellt erhalten, und soweit möglich auch übersichtlich aufbereitete Unterlagen inkl. des zu genehmigenden Protokolls der vorangegangenen Sitzung.

Anwesenheit Die Mitglieder des Stiftungsrats haben sich so zu organisieren, dass sie an den Stiftungsratssitzungen teilnehmen können. Die Teilnahme ist eine *Rechtspflicht*. Abwesenheiten bedürfen zwingender Begründung. In der Sitzung sind die für die vorgelegten Geschäfte Verantwortlichen anwesend. Personen, welche für Antworten auf vertiefende Fragen unentbehrlich sind, müssen mindestens erreichbar sein.

Beschlussfassung Für alle wichtigen Beschlüsse werden beschlussfassende Verfahren verbindlich festgelegt. Es sind für die Beschlussfähigkeit Präsenzquoten festzulegen, und es ist zu regeln, bei welchen Beschlüssen es ein einfaches oder aber ein qualifiziertes Mehr braucht. Von dem Erfordernis der *Einstimmigkeit* ist dringend abzuraten: Sie kommt dem *Vetorecht* jedes einzelnen Mitglieds gleich und kann die Entwicklung der Stiftung *blockieren*. *Zirkularbeschlüsse* sind zuzulassen, wobei für deren Festlegung nach der Gerichtspraxis mangels Diskussionsmöglichkeit Einstimmigkeit verlangt wird – ausser das Stiftungsstatut sieht Gegenteiliges vor. Sofern nicht im Stiftungsstatut anders festgelegt, hat auch der Stifter, wenn er im Stiftungsrat Einsitz nimmt, nicht mehr Rechte als die andern Mitglieder. Ferner ist die Möglichkeit der schriftlichen Stimmabgabe zu regeln. Stellvertretung ist nur in Ausnahmefällen zulässig.

Protokoll Über die Stiftungsratssitzung und die Beschlüsse ist ein Protokoll zu führen. In der Regel reicht ein *Beschlussprotokoll*. Bei besonderen Umständen kann auch der wesentliche Gang der Diskussion protokolliert werden. In strittigen Fällen ist sogar ein Wortprotokoll zu erstellen. Die Protokolle sind jeweils in der nächsten Sitzung zu genehmigen oder gegebenenfalls zu berichtigen. Protokolle sind aufzubewahren.

Selbst wenn das jeweils benötigte Fachwissen im Stiftungsrat vorhanden ist, kann der Stiftungsrat für wichtige Geschäfte *externe Beratung* in Anspruch nehmen – in Anwendung des Grundsatzes «Checks and Balances». Die Unabhängigkeit von aussenstehenden Sachverständigen, seien diese auf Kosten der Stiftung bezogene Dienstleister oder ehrenamtliche Beisitzer, zahlt sich in der Qualität der Beschlussfassung und des Beschlusses selbst aus.

**Unabhängige
Fachleute**

Die Mitglieder pflegen untereinander und in den Stiftungsratssitzungen eine kollegiale Diskussionskultur: Konstruktiver Widerspruch und fundierte Kritik sind der Entwicklung der Stiftung förderlicher als eine Konsenskultur, die sich im Abnicken vorbereiteter und vorentschiedener Beschlüsse äussert. Kommt es innerhalb des Stiftungsrats zu einem sachlichen Konflikt, ist dieser offen auszutragen.

**Diskussions-
kultur**

Der Stiftungsrat überprüft regelmässig die eigene Funktionsweise und seinen Beitrag zur Wirksamkeit der Stiftung. Dazu kann er sich selbst Ziele setzen und Selbstevaluationsprozesse durchführen oder eine Fremdevaluation in Auftrag geben.

**Evaluation des
Stiftungsrats**

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Auch kleinere Stiftungen sollen die ordentlichen Sitzungen unbedingt durchführen: Im Herbst sind ein Budget und ein Aktivitätsprogramm fürs nächste Jahr zu verabschieden; im Frühling ist der Jahresabschluss samt Rechenschaftsbericht abzunehmen. Die Kleinheit und Unkompliziertheit einer Organisation darf nicht zu Vernachlässigung ordentlicher Geschäftsabläufe, Fahrlässigkeit oder Verzicht auf «Checks and Balances» verleiten.

**Ordentlichen
Sitzungs-
rhythmus
einhalten**

EMPFEHLUNG 9: PRÄSIDENT DES STIFTUNGSRATS

Der Stiftungsrat wird durch den Präsidenten geführt.

- Innerhalb des Stiftungsrats ist der Präsident für die strategische Weiterentwicklung verantwortlich.
- Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Präsidenten werden in einem Reglement oder einer Richtlinie festgelegt.
- Der Präsident leitet die Sitzungen des Stiftungsrats. Er sorgt für ihre Vorbereitung und eine rechtzeitige und sachgerechte Information der Stiftungsratsmitglieder über alle für die Stiftungsführung erheblichen Aspekte.
- Der Präsident gewährleistet ordnungsgemässe Abläufe bei der Beratung und Beschlussfassung sowie der Ausführung von Stiftungsratsbeschlüssen.
- Der Präsident ist in der Regel das Bindeglied des Stiftungsrats zur Geschäftsführung.

**Rolle des
Präsidenten**

Der Präsident nimmt die *Leitung des Stiftungsrats im Interesse der Stiftung* wahr. Er vertritt in der Regel die Stiftung nach aussen und stellt die Verbindung des Stiftungsrats zur Geschäftsführung sicher.

**Inhaltliche
Aufgaben**

Die Führung des Präsidenten ist nicht nur formeller Art. Er treibt als *Impulsgeber* – allenfalls gemeinsam mit der Geschäftsführung als Motor – die Stiftungsentwicklung voran. Es ist an ihm, die *unbequemen Fragen* in Bezug auf die Arbeit des Stiftungsrats und der Geschäftsführung, auf die Fördertätigkeit, auf die Rolle der Stiftung in der Gesellschaft und auf ihre Wirkung zu stellen – respektive ein Klima zu schaffen, in dem solche Fragen gestellt und beantwortet werden.

Der Präsident:

- sorgt für eine effiziente Aufgabenteilung zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung sowie innerhalb des Stiftungsrats. Er schlägt gegebenenfalls die Bildung von Ausschüssen vor;
- führt auch die einzelnen Stiftungsratsmitglieder in dem Sinne, dass er ihre Wirkung für die Stiftungstätigkeit im Auge behält. Er motiviert und kritisiert, ja er empfiehlt nötigenfalls den Rücktritt. In Bezug auf den Präsidenten selbst hat der Vizepräsident diese Aufgaben wahrzunehmen;
- muss darauf achten, dass die Stiftungsvision im Stiftungsrat lebendig bleibt und sich immer wieder erneuert, und er ist verantwortlich dafür, dass sich die Gruppendynamik im Stiftungsrat zugunsten der Förderstrategie der Stiftung entwickelt.
- Nicht zuletzt agiert der Präsident auch als Sprachrohr nach aussen, gegenüber Behörden, Destinatären, der Öffentlichkeit und anderen «Stakeholdern» der Stiftung.

Der Präsident ist für die Vorbereitung der Sitzungen verantwortlich, und er leitet sie in der Regel. Er gewährleistet die ordnungsgemässen Abläufe von Vorbereitung, Beratung, Beschlussfassung, Durchführung und Überprüfung.

Formale Aufgaben

Es dient der Beschlussfassung, wenn dem Präsidenten in Patt-Situationen der *Stichentscheid* eingeräumt wird.

Stichentscheid

Die zentrale Rolle des Präsidenten sollte weder zu seiner zeitlichen Überforderung noch zu seiner Überdominanz im Stiftungsrat führen. Entscheidend sind hierbei die Anwendung des Prinzips der Delegation, der regelmässige Austausch mit dem Vizepräsidenten sowie die enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung. Die Unterstützung und Beratung des Präsidenten durch den Vizepräsidenten und die Geschäftsführung kann als Präsidialausschuss formalisiert werden.

Delegation, Präsidialausschuss

Soweit ihm solche nicht ausdrücklich eingeräumt sind, hat der Präsident gegenüber den übrigen Stiftungsratsmitgliedern *keine Vorrechte*. Er darf zum Beispiel nicht allein den Protokollführer bestimmen oder darüber entscheiden, wer an Stiftungsratssitzungen teilnehmen soll. Für solche Entscheidungen ist der Stiftungsrat als Gesamtgremium zuständig. Die Führung durch den Präsidenten darf nicht in Eigenmächtigkeit ausarten.

Verhältnis des Präsidenten zu den übrigen Stiftungsratsmitgliedern

Der Präsident achtet darauf, nicht selbst ins operative Geschäft einzugreifen. Er, aber auch die anderen Mitglieder des Stiftungsrats, sollen darüber hinaus stets auf eine möglichst *klare Trennung* von strategischer und operativer Tätigkeit achten.

Verhältnis des Präsidenten zum Geschäftsführer

Der Präsident *führt den Geschäftsführer*, indem er ihn regelmässig zu thematischen Besprechungen trifft, Mitarbeitergespräche durchführt, die Salär- und Versicherungssituation überwacht und sich als Ansprechperson für Anliegen persönlicher und sachlicher Art anbietet. Insgesamt ist der Präsident für die Voraussetzungen verantwortlich, die eine gute Geschäftsführung gewährleisten sollen. Für den Geschäftsführer stellt der Präsident die wichtigste Funktion bezüglich «Checks and Balances» dar – und umgekehrt: Kontrolle und Unterstützung ergänzen sich wechselseitig.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Naturgemäss nimmt der Präsident einer kleinen Stiftung die prägende Führungsrolle ein, um so mehr, als er in der Regel auch selbst operative Geschäfte wahrnimmt. Aufgrund der notwendigen Unkompliziertheit der Verhältnisse kann sich schrittweise ein eigenmächtiges Verhalten des Präsidenten etablieren. Davor schützen klar festgelegte und formalisierte Abläufe sowie deren Kontrollen.

Die Gefahr eines Alleingangs des Präsidenten kann insbesondere durch die Funktion eines in die Stiftungsführung involvierten Vizepräsidenten vermieden werden. In den Stiftungsratssitzungen ist genügend Raum für Entscheidungs-

Stiftungsratsteam pflegen

findungen vorzusehen; andernfalls wird dem Abnicken vorgetroffener Entscheidungen Vorschub geleistet.

**Führungsrollen
transparent
machen**

Wo ein Präsident selbst die Geschäftsführung besorgt, muss er zwischen Präsidialfunktion und Geschäftsführung jederzeit klar unterscheiden.

1.4 Ausschüsse

EMPFEHLUNG 10: AUSSCHÜSSE

Der Stiftungsrat prüft, ob für gewisse Aufgaben und Projekte ständige oder Ad-hoc-Ausschüsse zu bilden sind.

- Der Stiftungsrat prüft die Ergänzung der Ausschüsse durch externe Fachleute.
- Zusammensetzung, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten insbesondere von ständigen Ausschüssen werden in einem Reglement oder einer Richtlinie festgelegt.

Die Stiftungsurkunde oder ein Stiftungsreglement können Ausschüsse vorsehen und diesen Aufgaben übertragen und Kompetenzen delegieren. Ausschüsse analysieren bestimmte Sachbereiche und bereiten Entscheidungsgrundlagen für den Stiftungsrat vor. Sie ermöglichen eine vertiefte Kontrolle und führen dem Stiftungsrat fehlendes Wissen und zusätzliche Erfahrung zu.

Bildung von Ausschüssen

Auch bei der Bildung von Ausschüssen sollen die *schlanken Strukturen* einer Stiftung im Auge behalten werden. Permanente Ausschüsse sind nur dort einzusetzen, wo sie für das gute Funktionieren des Stiftungsrats *unverzichtbar* sind. Oft genügt ein auf Zeit angelegter Ausschuss, der nach erfülltem Auftrag wieder aufgelöst wird (*Ad-hoc-Ausschuss*).

Das Wahlgremium zur Bildung, Erneuerung und Aufhebung von Ausschüssen ist der Stiftungsrat. Die Festlegung eines Reglements oder einer Richtlinie ist bei ständigen Ausschüssen notwendig und oft auch bei Ad-hoc-Ausschüssen sinnvoll.

In der Praxis bewähren sich vor allem folgende Ausschüsse, wobei der Name des jeweiligen Ausschusses nicht relevant ist, im Gegensatz zu den jeweiligen Funktionen:

Arten von Ausschüssen

- *Präsidialausschuss* (permanent): setzt sich in der Regel zusammen aus Präsident, Vizepräsident und dem Geschäftsführer mit beratender Funktion. Dieser Ausschuss kann fallweise durch andere Mitglieder des Stiftungsrats oder durch externe Experten ergänzt werden. Abhängig von der Grösse der Stiftung kann der Präsidialausschuss auch Funktionen anderer Ausschüsse in dieser Aufzählung übernehmen;
- *Nominierungsausschuss* (ad hoc): bereitet die Nachfolge im Stiftungsrat, die Wahl von Funktionen im Stiftungsrat und die Besetzung der Geschäftsführung vor. Personen, deren Nachfolge zu treffen ist oder die für eine Nomination in Frage kommen, gehören diesem Ausschuss nicht an;
- *Fachausschuss* (ad hoc): bereitet einzelne Sachgeschäfte vor, die besonderes Fachwissen oder erhöhten Zeitaufwand erfordern;

- *Förderausschuss* (permanent oder ad hoc): ist zuständig für die Vorberatung von Förderbelangen, etwa betreffend die Definition von Handlungsfeldern, die Vorbereitung von wichtigen Beschlüssen im Förderbereich, die Evaluation von Fördertätigkeiten;
- *Finanzausschuss* (permanent): zuständig für sämtliche finanzielle Belange (Vorbereitungen Budget, Jahresrechnung, Entschädigungs- und Salärfragen etc.) – der Finanzausschuss kann auch die Funktion der beiden nachfolgenden Ausschüsse übernehmen;
- *Anlageausschuss* (permanent oder ad hoc): überprüft die gesamte Vermögensbewirtschaftung inklusive allfälligem externen Investment-Controlling;
- *Finanzprüfungsausschuss* (permanent): ist für die Prüfung sämtlicher Finanzbelange zuständig, so insbesondere für die Prüfung von Buchführung, Vermögensbewirtschaftung und Revisionsstelle.

**Beizug von
externen
Personen**

Bei Ausschüssen ohne Entscheidungskompetenz können auch einzelne *stiftungs-externe* Personen Mitglieder sein, mit Ausnahme des Präsidialausschusses, bei dem allerdings der *fallweise* Beizug externer Experten nach Bedarf ebenfalls zu empfehlen ist. Dabei sind insbesondere die Anforderungen an die Unabhängigkeit, die Amtszeit, die zeitliche Beanspruchung und die Entschädigung vorab zu regeln.

**Kompetenz von
Ausschüssen**

Soweit ihnen die Kompetenz zur Entscheidung nicht ausdrücklich übertragen ist, haben die Ausschüsse im Sinne von Stabsorganen nur *vorbereitende und vorberatende Funktion*. Sie haben dem Stiftungsrat Antrag zu stellen, und sie erstatten ihm Bericht über Tätigkeit und Ergebnisse zur Vorbereitung seiner Beschlüsse oder zur Wahrnehmung seiner Leitungsfunktion. Die Gesamtverantwortung für die an Ausschüsse delegierten Aufgaben bleibt in jedem Fall beim Stiftungsrat.

Unabhängigkeit

An die Unabhängigkeit externer Mitglieder von Ausschüssen sind hohe Anforderungen zu stellen: Sie dürfen insbesondere nicht in einem engeren Verhältnis zu überwachten Funktionsträgern, beauftragten Dienstleistern und Destinatären stehen. Diese Unabhängigkeit fehlt vor allem dann, wenn geldwerte Vorteile im Spiel sind, und bei verwandtschaftlichen Beziehungen.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Präsidial-
ausschuss
einrichten**

Bei kleineren Stiftungen empfiehlt sich die Einrichtung nur *eines* permanenten Ausschusses, des Präsidialausschusses, bestehend aus Präsident, Vizepräsident und – sofern vorhanden – dem Geschäftsführer in beratender Funktion. Die Aufgaben des Präsidialausschusses sind insgesamt die Vorbereitung und Vorberatung von Geschäften des Stiftungsrats; er übernimmt dazu alle Aufgaben, die bei grösseren Stiftungen die anderen Ausschüsse wahrnehmen.

1.5 Umgang mit Interessenkonflikten

EMPFEHLUNG 11: INTERESSENKONFLIKTE

Der Stiftungsrat trifft Regelungen für Interessenkonflikte.

- Von permanenten personellen oder institutionellen Interessenkonflikten betroffene Personen dürfen weder dem Stiftungsrat noch der Geschäftsführung angehören.
- Stiftungsratsmitglieder und andere für die Stiftung tätige Personen ordnen ihre Verhältnisse so, dass Interessenkonflikte möglichst vermieden werden. Sie legen Interessenkonflikte sogleich gegenüber dem Stiftungsrat und gegebenenfalls im Geschäftsbericht offen.
- Wer im Einzelfall einen Interessenkonflikt hat, tritt in den Ausstand.
- Wesentliche Geschäfte der Stiftung mit Mitgliedern von Stiftungsorganen oder diesen nahe stehenden Personen sind zu gleichen Bedingungen wie für einen Dritten («at arm's length») abzuschliessen. Im Geschäftsbericht sind solche Geschäfte auszuweisen und zu begründen.

Ein Interessenkonflikt besteht, wenn ein Stiftungsratsmitglied aufgrund persönlicher Verbindung oder beruflicher Tätigkeit aus einer Entscheidung des Stiftungsrats Vorteile für sich oder ihm nahestehende Personen und Institutionen ziehen könnte. Aufgrund fehlender Kontrolle durch Dritte wie Mitglieder oder Gesellschafter – und da sich der Stiftungsrat durch Kooptation meist selbst erneuert – besteht bei Stiftungen eine erhöhte Gefahr von Interessenkonflikten. Dies erfordert von allen Mitgliedern des Stiftungsrats eine besondere Sensibilität. Indem der Stiftungsrat geeignete Strategien zur Regelung von Interessenkonflikten intern anwendet und diese nach aussen dokumentiert, erreicht er für die Stiftung auch einen Reputationsgewinn.

Interessen-
konflikte

Interessenkonflikte können sich in allen Bereichen der Stiftungstätigkeit ergeben, so beim *Einkauf von externen Dienstleistungen* – insbesondere bei der *Vermögensbewirtschaftung* – und bei der *Fördertätigkeit* selbst. Im ersten Fall ist etwa die Nähe von für die Stiftung tätigen Personen, meist von Mitgliedern des Stiftungsrats, zu Finanz- und anderen Dienstleistern kritisch, im zweiten Fall ihre Nähe zum Kreis der Destinatäre.

Offenlegung
von Inter-
essenkonflikten

Die Mitglieder des Stiftungsrats und der Geschäftsführung haben nach innen und aussen stets die Interessen der Stiftung zu wahren und nicht ihre eigenen oder diejenigen Dritter, wenn diese mit den Interessen der Stiftung in Konflikt treten. Allein schon der *Anschein von Interessenkonflikten* ist durch *rechtzeitige bzw. sofortige Offenlegung und/oder Neuordnung der Verhältnisse* zu vermeiden.

**Dauernder
Interessen-
konflikt**

Wer in einem *dauernden* personellen, institutionellen oder geschäftlichem Interessenkonflikt steht, wird in seiner Arbeit für die Stiftung *entscheidend behindert*. Zudem kann seine Tätigkeit zu einem Reputationsschaden der Stiftung führen. Eine solche Person darf dem Stiftungsrat oder der Geschäftsführung nicht (mehr) angehören.

**Interessen-
konflikte im
Einzelfall und
Ausstand**

Wer lediglich *im Einzelfall* der Stiftung entgegenstehende Interessen hat oder Interessen für Dritte vertreten muss, tritt bei der entsprechenden Willensbildung (schon bei der Diskussion im Stiftungsrat oder einem Ausschuss, sicher aber bei der Beschlussfassung) in den Ausstand. Dies gilt insbesondere auch bei Förderbeschlüssen, wenn Mitglieder des Stiftungsrats eine besondere Beziehung zu möglichen Destinatären oder Förderprojekten haben. Der Stiftungsrat beschliesst unter Ausstand des Betroffenen. Nötigenfalls ist vorgängig eine *neutrale Begutachtung* einzuholen.

**Unabhän-
gigkeit von
Mitgliedern des
Stiftungsrats**

Bei kreuzweiser Einsitznahme in Stiftungsräte von verschiedenen Stiftungen ist die Unabhängigkeit im Einzelfall *sorgfältig zu prüfen*.

Personen, welche treuhänderisch – etwa für den Stifter, eine Firmenstiftung oder eine Behörde – Einsitz in einen Stiftungsrat nehmen, haben bei ihrer Tätigkeit für die Stiftung stets nach deren Zweck zu handeln. Sie dürfen *keine Weisungen* des Treugebers befolgen, welche im Widerspruch zum Stiftungszweck und den Interessen der Stiftung stehen.

Die Mitglieder informieren den Stiftungsrat sogleich über Tatsachen oder Entwicklungen aus dem persönlichen, beruflichen oder politischen Bereich, welche ihre Unabhängigkeit in Bezug auf Stiftungsgeschäfte beeinträchtigen könnten.

**Geschäfte mit
Mitgliedern
von Stiftungs-
organen**

Geschäfte zwischen der Stiftung und Mitgliedern von Stiftungsorganen oder ihnen nahe stehenden Personen unterstehen dem *Grundsatz des Abschlusses zu Drittbedingungen* («dealing at arm's length»). Sie sind wenn möglich zu vermeiden, haftet ihnen doch stets der Geruch des «Self-Dealing» (Selbstbedienung bzw. Handeln zum eigenen Nutzen) an.

Die Stiftung erteilt grundsätzlich keine Darlehen, aus denen sich Interessenkonflikte ergeben könnten. Wenn sie ausnahmsweise Liegenschaften oder andere Sachen oder Rechte an für sie tätige Personen veräussert, deren Wert nicht einfach und eindeutig feststellbar ist, sollen zwei neutrale Wertgutachten eingeholt werden.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Kein Auge
zuzudrücken**

In kleineren Stiftungen herrscht wegen der Einfachheit der Verhältnisse, der Kürze der Entscheidungswege und der Notwendigkeit zur Effizienz zuweilen die Tendenz, ein Auge zuzudrücken. Auch und gerade bei überschaubaren Verhältnissen sind aber permanente Interessenkonflikte zu vermeiden und punk-

tuelle Konflikte mit klaren Regeln bezüglich Offenlegung und Ausstand sauber zu bewältigen.

Der zuweilen zu hörenden Meinung, in kleinen Stiftungen werde gewurstelt, ist entschieden entgegenzutreten, indem sich die Stiftung öffentlich über ihren Umgang mit Interessenkonflikten äussert.

**Umgang mit
Interessen-
konflikten
offenlegen**

1.6 Information und Kommunikation

EMPFEHLUNG 12: INFORMATION UND KOMMUNIKATION

Die Stiftung pflegt eine aktive Kommunikation und stellt der Öffentlichkeit nützliche Informationen zur Verfügung.

- Die Stiftung orientiert in angemessener Weise vor allem über Stiftungszweck, Förderpolitik und -strategie, Organisation sowie Wirkungsfelder und Projekte.
- Ziele, Richtlinien und Verfahren der Fördertätigkeit sind insbesondere dem Destinatärskreis öffentlich zugänglich zu machen.
- Die Einrichtung und der Unterhalt einer funktionalen Webseite ist der Minimalstandard für die Kommunikation.

Aktive Kommunikation

Das heiratswillige Aschenputtel findet in der Regel seinen Prinzen nicht, wenn es zu Hause sitzen bleibt. Um ihre Wirkung optimal zu entfalten, soll eine Stiftung versuchen, die bestmöglichen Partnerschaften einzugehen. Sie muss deshalb für den Markt guter Ideen *sichtbar und erreichbar* sein und sich als Gesprächspartnerin anbieten.

Betreibt eine Stiftung keine aktive Kommunikation und ist ihre Erscheinung intransparent, so sind ihre Förderaktivitäten notwendigerweise geprägt von *persönlichen Beziehungen*, von *Zufälligkeiten* und *Gewohnheiten*. Eine wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks kann so kaum erreicht werden.

Grössere Hebelwirkung durch Selektion

Eine Stiftung hat als *gemeinnützige Unternehmung* die Aufgabe, mit ihren Förderaktivitäten einen gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Dies erreicht sie durch eine Selektion, welche die Realisierung der besten Projekte mit den besten Verfahren ermöglicht. Dadurch kann sie ihre Wirkung erheblich steigern – zum Nutzen der Gesellschaft und der Stiftung selbst. Nur in der Öffentlichkeit wird die Stiftung zu *einer Marke*, welche *die besten Projekte und Initiativen anzieht*. Deshalb hat sie ein grosses Eigeninteresse an *Informationsvermittlung, Visibilität und Austausch*. Sie erhöht damit ihre Chancen signifikant, zu guten Projekten zu kommen und ihr Netzwerk zu entwickeln. Gleichzeitig beschafft sie sich aus dem Vergleich mehrerer Projekte und im Dialog mit ihren Destinatären und anderen Anspruchsgruppen ein grosses Mass an Expertise.

Verstärkung der Wirkung

Die Ziele, Wirkungsfelder und Projekte *nach aussen darzustellen*, ist ein Teil der Fördertätigkeit selbst. Indem die Stiftung nämlich ihre Fördertätigkeit in der Öffentlichkeit bekannt macht, erhöht sie ihre Akzeptanz und unterstützt die Legitimität ihrer Förderentscheidungen. Mehr noch: Indem sie über ihre Projekte informiert, *wirbt* sie für sie und verstärkt deren Wirkung.

Stiftungen sind auf einen fruchtbaren Erfahrungsaustausch mit anderen Akteuren angewiesen, zum einen mit Förderorganisationen aus dem NPO-Bereich und dem öffentlichen Sektor, zum anderen mit Fachleuten bzw. Experten, die unter Umständen dem Destinatärskreis angehören. Voraussetzung dafür sind die Präsenz in der Öffentlichkeit und die programmatische Erkennbarkeit. Nur auf der Basis hinreichender Information kann die Stiftung wirksam und glaubwürdig potentielle Partner für Kooperationsprojekte ansprechen.

**Austausch
mit anderen
Akteuren**

Bei der projektzentrierten oder *projektintegrierten Stiftungskommunikation* geht es um die geförderte Idee, um die Problemstellung, den durch das Projekt vorgeschlagenen Lösungsweg und die Projektergebnisse. Die Stiftung steht dabei selbst nicht im Zentrum; sie beschränkt sich auf ihre Rolle als «enabler» und begnügt sich im Wesentlichen mit der Nennung ihres Namens. Es geht nicht um sie, sondern um ihre Fördertätigkeit.

**Projekt-
integrierte
Stiftungskom-
munikation**

Mit dem Destinatärskreis *direkt zu kommunizieren*, ist eine Kernaufgabe der Stiftung. In der ständigen Auseinandersetzung, im Austausch mit Projektleitern und potentiellen Projektnehmern kann eine Stiftung ihre Sinne in Bezug auf aktuelle Mangel- und Chancensituationen schärfen und vermeidet so die Gefahr, eine an den realen Bedürfnissen vorbeigehende Fördertätigkeit zu betreiben.

**Schärfung der
Stiftungsidee**

Mit dem Eintrag ins Handelsregister werden über jede Stiftung bestimmte Informationen öffentlich verfügbar. Es liegt in der Entscheidung des Stiftungsrats, inwiefern diese Informationen ergänzt, erklärt und für die Umsetzung des Stiftungszwecks genutzt werden. Dabei geht es nicht nur um die Ebene der *reinen Informationsvermittlung*. Die Stiftung hat vielmehr zu entscheiden, wie und als was sie wahrgenommen werden will. Der Aussendarstellung geht also ein Selbstfindungs- und -darstellungsprozess voraus, der wiederum die interne Arbeit an der Festlegung der Fördertätigkeit unterstützt.

**Selbstwahr-
nehmung und
Fremdwahr-
nehmung**

Dies ermöglicht der Stiftung, ihre Wirkung in der Öffentlichkeit weitgehend zu *kontrollieren*. Sie muss entscheiden, auf welche Angebote sie eintreten will oder kann, welche Destinatäre und welche Projekte sie anziehen will, und darf sich dabei nicht davor fürchten, von Gesuchen überschwemmt zu werden.

Dabei sind Umfang und Intensität des Gesuchsverkehrs wichtige Qualitätsmassstäbe für die Förderkriterien und die zugrundeliegende Strategie und Politik. Steht die Bewältigung des Gesuchsverkehrs in keinem günstigen Verhältnis zur aktiven Fördertätigkeit, ist der *Förderfokus zu breit* gefasst.

Neben den schon erwähnten Informationen kann der Öffentlichkeit auch mitgeteilt werden, dass:

**Weitere
Informationen**

- sich die Stiftung am Swiss Foundation Code orientiert;
- die Stiftung zweckbezogene Investitionen tätigt;
- die Stiftung nachhaltige Investitionen tätigt – und auf welche Weise;

- wie die Stiftung zu einem aktuellen Diskurs Stellung nimmt, der ihren Zweck betrifft.

**Funktionale
Transparenz**

Jede Information und Kommunikation soll dem Anspruch der *funktionalen Transparenz* genügen: weder Intransparenz noch Transparenz um ihrer selbst willen.

Kommunikationsmittel

Als Informationsmittel nach aussen dienen in erster Linie die Webseite, der Geschäftsbericht und weitere zentrale Dokumente, wie etwa das Stiftungsstatut. In der Regel sollten lieber wenige gezielte, als viele ungezielte Kommunikationsmittel eingesetzt und unterhalten werden. Daher sind für jedes Kommunikationsmittel periodisch Aufwand-und-Ertrags-Überlegungen anzustellen.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Internet effektiv
nutzen**

Auch kleinen Stiftungen bieten die Funktionalitäten der internetbasierten Kommunikation die Möglichkeit, einerseits effektiv zu informieren und andererseits Quantität wie Qualität von Projektgesuchen zu steuern.

**Mitgliedschaft
in einem
Branchen-
verband nutzen**

Gerade wenn knappe Ressourcen eine professionelle, auf Mandatsbasis eingekaufte Expertise nicht ohne weiteres erlauben, ist die Mitgliedschaft in einem Branchenverband unverzichtbar. Eine solche gewährleistet den kosteneffizienten Erfahrungsaustausch mit anderen Stiftungen aller Grössenordnungen und Funktionsweisen in geschütztem Rahmen. Guter Rat ist teuer; und so ist ein Mitgliederbeitrag eine gute Investition.

2 Geschäftsführung

EMPFEHLUNG 13: FUNKTION DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Die Geschäftsführung führt die Stiftung auf operativer Ebene.

- Der Stiftungsrat setzt für die operative Leitung der Stiftung eine Geschäftsführung ein und überwacht sie. Er regelt ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten und ihre Entschädigung.
- Zu den Aufgaben der Geschäftsführung gehört die Vorbereitung der Grundlagen für die Entwicklung von Stiftungspolitik, Stiftungsstrategie und Förderfähigkeit.
- Wenn ein Stiftungsratsmitglied ganz oder teilweise die Geschäftsführung innehat, legt der Stiftungsrat geeignete Kontrollmechanismen fest.

Die Stiftungsorganisation steht im Verhältnis zu den verfügbaren Mitteln. Im Rahmen der Vorgaben der Stiftungsurkunde setzt der Stiftungsrat daher eine Geschäftsführung ein, die der Stiftung bezüglich Auftrag, Mittel und Organisationsweise *angepasst* ist. Wenn die Geschäftsführungsfunktionen auf mehrere Mitglieder des Stiftungsrats aufgeteilt oder von einem einzelnen Mitglied besorgt werden, ist dem Grundsatz von «Checks and Balances» erhöhte Beachtung zu schenken.

Funktion der
Geschäfts-
führung

Auf operativer Ebene ist die Geschäftsführung die *treibende Kraft*. Ihre Aufgabe ist nicht die einer administrativen «Stiftungsverwalterin», sondern einer Gestalterin. Sie setzt die strategischen Vorgaben des Stiftungsrats *unternehmerisch* um. Wie überall ist die Strategie nur so viel wert wie ihre Umsetzung. Deshalb haben die Arbeit und Effizienz der Geschäftsführung eine grosse Bedeutung.

Die Geschäftsführung hat hohen Anforderungen zu genügen, denn beim Prozess der Umsetzung von Strategie in konkrete Förderungsprozesse kann sie sich an keiner statischen Methodik, keiner starren Mechanik orientieren. Jede Stiftung stellt durch ihre spezifische Situation an die Geschäftsführung *ganz unterschiedliche Anforderungen*. Die Verfügbarkeit von zahlreichen Checklisten zur Stiftungsführung täuscht darüber hinweg, dass eine Managementtheorie für Förderstiftungen *erst in ihren Anfängen* steht.

Anfor-
derungen an die
Geschäfts-
führung

Von der Geschäftsführung sind folgende Kompetenzen zu erwarten:

- dem Wirkungskreis der Stiftung angemessene Fachausbildung und berufliche Erfahrungen;
- Managementenerfahrung;
- gestalterische Kraft und Kreativität;
- Durchsetzungsvermögen und Hartnäckigkeit;

- ein hohes Mass an Integrität und Sozialkompetenz.

Organisatorisches

Die Geschäftsführung steht in der Regel in einem Arbeitsverhältnis zur Stiftung. Mehr noch als bei der Entschädigung von Mitgliedern des Stiftungsrats ist hier auf *marktübliche Bedingungen* zu achten, wobei diese innerhalb des Stiftungsektors je nach Ausrichtung und Grösse der Stiftung sehr unterschiedlich sind. Insbesondere was die Arbeitsbedingungen betrifft, bietet sich der Vergleich mit einer dem Fördergebiet verwandten Branche an. Vertraglich zu regeln sind insbesondere:

- die Aufgaben der Geschäftsführung (Pflichtenheft) und ihre Kompetenzen;
- die Art der Konkretisierung und Aktualisierung (Dynamisierung) des Pflichtenhefts, z.B. in Jahresprogrammen und Jahreszielen;
- Lohn und Versicherungen;
- der direkte Vorgesetzte – in der Regel ist dies der Präsident des Stiftungsrats;
- die Zeichnungsberechtigung.

Verantwortungsbereiche

Die Geschäftsführung ist für die *Führung des operativen Geschäfts* verantwortlich, namentlich:

- *betreffend Organisation*: Anstellung der Mitarbeiter, Personalentwicklung, Personalpolitik, Mandatierung externer Dienstleister, Rechnungsführung, Administration, Führung des Sekretariats;
- *betreffend Vermögensbewirtschaftung*: Überwachung der im Bereich der Vermögensbewirtschaftung eingesetzten externen Fachleute (Investment-Controller) und Dienstleister (Banken), Sicherstellung und Synchronisierung der Kommunikation etwa in Bezug auf den Jahresabschluss, Vorbereitung von Sitzungen des Finanzausschusses, Aufbereitung bzw. Bereitstellung von Informationen zur Berichterstattung in den Gremien;
- *betreffend Förderung*: Umsetzung der Selektionsvorgaben, eventuell Vorselektion von Projekten, Gesuchsabwicklung, Aufbereitung von Projektdossiers zur Ermöglichung von Förderentscheiden durch den Stiftungsrat, Vertragsverhandlung und -abschluss mit Projektnehmern, Projektüberwachung und -begleitung, Evaluation von Projekten und Handlungsfeldern, Aufbereitung von Evaluationsergebnissen für den Stiftungsrat;
- *betreffend Stiftungsentwicklung*: Vorbereitung der Grundlagen für die Entwicklung von Stiftungspolitik, Stiftungsstrategie und Fördertätigkeit.

Personalunion von Stiftungsratsmitglied und Geschäftsführung

Ein Mitglied des Stiftungsrats, das zugleich Geschäftsführer ist, kann sich nicht selbst überwachen. Ist eine solche Personalunion aufgrund der bescheidenen Grösse einer Stiftung oder anderer Umstände sinnvoll, so muss ein *Kontrollmechanismus* dafür sorgen, dass die Geschäftsführung überprüft wird. Dafür können ein anderes Mitglied des Stiftungsrats – in der Regel der Präsident oder der Vizepräsident – als «Lead Director» oder ein Ausschuss eingesetzt werden.

Einzelzeichnungsberechtigungen sollen *grundsätzlich ausgeschlossen* sein, ausser in Belangen der täglichen, auf Beschlüssen und Budgets beruhenden Geschäftstätigkeit. Wie die Mitglieder des Stiftungsrats, so besitzt auch der Geschäftsführer in der Regel Kollektivunterschrift zu zweien.

**Zeichnungs-
berechtigung**

Es ist sinnvoll, dem Geschäftsführer *im Rahmen des Betriebsbudgets* Einzelunterschrift einzuräumen. Auch im Rahmen des Förderbudgets ist die Eigenkompetenz der Geschäftsführung bis zu einem bestimmten Betrag im Einzelfall zu empfehlen. So wird etwa ermöglicht, Kleininitiativen, die in einem direkten und unterstützenden Sinne mit vom Stiftungsrat bereits beschlossenen Projekten verbunden sind, flexibel und rasch zu realisieren.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Stiftungen, bei denen aufgrund der Vermögensgrösse oder des Stiftungszwecks eine hauptamtliche Geschäftsführung nicht sinnvoll oder effizient ist, prüfen einfachere Modelle. Mögliche Lösungen sind die ehrenamtliche Geschäftsführung eines Stiftungsratsmitglieds oder die externe Geschäftsführung eines Dienstleisters oder anderer Dritter. In jedem Fall ist der Stiftungsrat zur Anwendung von Kontrollmechanismen verpflichtet: Er muss eine geeignete Form der Gewaltentrennung sowie eine regelmässige Überprüfung gewährleisten.

**Geschäfts-
führung
kontrollieren**

3 Revisionsstelle

EMPFEHLUNG 14: FUNKTION UND ANFORDERUNGSPROFIL DER REVISIONSSTELLE

Der Stiftungsrat bezeichnet eine Revisionsstelle, welche die gesetzlichen Anforderungen an die Unabhängigkeit und die fachliche Befähigung erfüllt.

- Es wird zumindest eine eingeschränkte Revision durchgeführt.
- Die Aufgabe der Revisionsstelle beschränkt sich auf den gesetzlichen Revisionsauftrag. Insbesondere übernimmt die Revisionsstelle weder die Buchführung noch die Vermögensbewirtschaftung.
- Der Stiftungsrat prüft einen periodischen Wechsel der Revisionsstelle oder zumindest des mandatsleitenden Revisors.
- Der Stiftungsrat führt eine jährliche Risikobeurteilung durch.

Revisionspflicht Der Stiftungsrat muss von Gesetzes wegen eine externe Revisionsstelle bezeichnen (Art. 83b Abs. 1 ZGB).

In Bezug auf den *Umfang* der Revision wird unterschieden:

- Stiftungen, die mindestens zwei der folgenden Grössenkriterien in zwei aufeinanderfolgenden Jahren erfüllen, gelten im vorliegenden Zusammenhang als grosse Stiftungen und unterliegen der Pflicht zur *ordentlichen* Revision: Bilanzsumme CHF 20 Mio., Umsatzerlös CHF 40 Mio., 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR i. V. m. Art. 83b Abs. 3 ZGB).
- Stiftungen, die diese Grössenkriterien nicht erfüllen, unterliegen einer *eingeschränkten* Revisionspflicht.

Die Aufsichtsbehörde kann eine Stiftung auf Gesuch hin *von der Revisionspflicht befreien*, wenn ihre Bilanzsumme in den vergangenen zwei Jahren kleiner als CHF 200'000 war, die Stiftung nicht öffentlich zu Spenden oder anderen Zuwendungen aufruft und die Revision für eine zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage der Stiftung nicht notwendig ist (Art. 83b Abs. 2 ZGB). Im Sinne einer guten Governance («Checks and Balances») sollte aber die Befreiung von der Revisionspflicht zurückhaltend beantragt bzw. gewährt werden.

Damit der sich üblicherweise nach und nach einschleichenden Betriebsblindheit entgegengewirkt wird, sollte nach einigen Jahren die Revisionsstelle, mindestens aber der mandatsleitende Revisor ausgewechselt werden.

Die Revisionsstelle muss von Gesetzes wegen (tatsächlich und dem Anschein nach) unabhängig sein und sich ihr Prüfungsurteil objektiv bilden (Art. 728 bzw. Art. 729 Abs.1 OR). So darf zum Beispiel ein Mitglied des Stiftungsrats oder ein Arbeitnehmer der Stiftung nicht Revisor sein.

**Voraussetzung:
Unabhängigkeit
und fachliche
Anforderung der
Revisionsstelle**

Im Weiteren sind die fachlichen Anforderungen an die Revisionsstelle und deren Zulassung bei der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde zu berücksichtigen. Die Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde führt auf ihrer Webseite ein Register mit allen Revisionsdienstleistern: www.revisionsaufsichtsbehoerde.ch.

Obwohl es gesetzlich unter bestimmten Bedingungen zulässig ist, dass die Revisionsstelle bei der Buchführung mitwirkt und andere Dienstleistungen für die zu prüfende Stiftung erbringt (Art. 729 Abs. 2 OR), sollte sie zur Wahrung ihrer Unabhängigkeit nicht mit Aufträgen ausserhalb ihres Revisionsauftrags (Buchführung, Vermögensbewirtschaftung etc.) betraut werden.

Die Revisionsstelle ist ein gesetzlich vorgesehene Organ der Stiftung, das wie alle anderen (vom Stifter oder Stiftungsrat eingesetzten) Organe durch den Stiftungsrat kontrolliert wird. Ihre Rolle ergibt sich aus dem Gesetz und ist auf die Aufgaben des Revisionsauftrags beschränkt.

**Rolle der
Revisionsstelle**

Die Revisionsstelle darf sich nicht als verlängerter Arm der Aufsichtsbehörde missverstehen und sich gesetzlich nicht vorgesehene Kontrollkompetenzen anmassen. Sie kann andererseits durch ihre Kontrollen auch nicht die Verantwortlichkeit des Stiftungsrats einschränken.

Die Revisionsstelle prüft jährlich, ob die Jahresrechnung den anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften entspricht (Art. 728a bzw. Art. 729a OR). Sie erstellt einen Bericht zuhanden des Stiftungsrats. Zu diesem Zweck sind ihr die für die Prüfung der Buchführung und der Jahresrechnung relevanten Informationen zugänglich zu machen.

**Gegenstand der
Prüfung und
Beschränkung
des Auftrags**

Das Revisionsmandat ist hinsichtlich der Anforderungen des gewählten Rechnungslegungsstandards auf das gesetzliche Mass zu *beschränken*: So ist es keineswegs Aufgabe der Revisionsstelle zu überprüfen, ob und wie gut die Anlage- und die Fördertätigkeit dem Stiftungszweck dienen. Für diese Bereiche steht allein der Stiftungsrat in der Verantwortung. Ausserdem ist die Revisionsstelle für eine solche Überprüfung *nicht kompetent*.

Die *ordentliche Revision* umfasst zwingend die Prüfung eines *Internen Kontrollsystems (IKS)* im Hinblick auf die finanzielle Berichterstattung. Generell sollten allerdings das Interne Kontrollsystem und die Risikobeurteilung nicht darauf beschränkt sein, sondern alle für die Erreichung des Stiftungszwecks zentralen Aspekte abdecken.

**Internes
Kontrollsystem
und Risiko-
beurteilung**

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Revision einfach halten

Eine kleinere Stiftung ist gut beraten, die Revisionskosten tief zu halten. Es gibt keine festen Tarife für die Revisionstätigkeit. Der Aufwand hängt von verschiedenen Faktoren ab, die günstig beeinflusst werden können:

- *Art der Revisionsstelle:* In der Regel ist zur Revision einer kleineren Stiftung keine renommierte und deswegen eher teure Treuhandgesellschaft nötig.
- *Ausschreibung des Revisionsmandats:* Die Einholung von zwei bis drei Offerten lohnt sich, da die Kostenunterschiede teilweise sehr gross sind.
- *Beschränkung auf den gesetzlichen Auftrag:* Revisionsstellen neigen dazu, die sich von Jahr zu Jahr einstellende Effizienzsteigerung durch unnötigen Aufwand wettzumachen oder gar den Aufwand zu steigern.
- *Sinkender Aufwand:* Über die Jahre sollte der Revisionsaufwand bei regelmässiger Stiftungstätigkeit sinken, was sich in der Rechnung niederschlagen sollte.
- *Kontrolle der Revisionsstelle:* Der Stiftungsrat hat die Pflicht, seinerseits die Revisionsstelle zu kontrollieren, so bezüglich Kostenentwicklung und Beschränkung auf den gesetzlichen Auftrag.
- *Gute Verwaltung:* Je besser Organisation, Buchführung und Ablage sind, desto geringer ist der Revisionsaufwand.

Geeignetes Internes Kontrollsystem prüfen

Auch kleineren Stiftungen (und generell solchen, die nicht schon von Gesetzes wegen dazu verpflichtet sind) ist zu empfehlen, die Errichtung eines auf sie sinnvoll zugeschnittenen Internen Kontrollsystems zu prüfen. Die damit verbundene Risikobeurteilung führt dazu, dass der Stiftungsrat die Chancen und Risiken der Stiftungsarbeit regelmässig und systematisch überprüft.

4 Weitere Organe

EMPFEHLUNG 15: BEIRÄTE

Der Stiftungsrat setzt bei Bedarf ständige oder Ad-hoc-Beiräte ein.

- Beiräte werden vor allem dort eingesetzt, wo der Stiftungsrat gewisse Aufgaben nicht selbst wahrnimmt, spezifisches Fachwissen erforderlich oder ein weiteres Kontrollorgan notwendig ist.
- Zusammensetzung, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Beiräten werden in einem Stiftungsreglement oder in Richtlinien festgelegt.

Beiräte (auch Kommissionen, Jurys, Gremien, Kuratorien, Patronate etc. genannt) können sowohl im Bereich der Förderung wie in jenem der Finanzen vorgesehen werden. Es handelt sich um beratende Fachgremien, die aus *stiftungsexternen Fachleuten* zusammengesetzt sind. Zwecks enger Verbindung der jeweiligen Fachgeschäfte mit der Stiftungsführung und zwecks Kontrolle empfiehlt sich, dass auch ein Mitglied des Stiftungsrats und/oder der Geschäftsführung Einsitz nimmt.

Beiräte

Der Stiftungsrat sorgt für einfache, schlanke Strukturen und klare Verhältnisse, die jederzeit den aktuellen Bedürfnissen angepasst werden können, was auch die Auflösung von Beiräten umfasst. Es wird empfohlen, Beiräte grundsätzlich nur *auf Zeit* einzusetzen.

Organisation

Zusammensetzung, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Beiräte sowie das Anforderungsprofil und die Entschädigung ihrer Mitglieder werden in einem Stiftungsreglement oder in Richtlinien festgelegt.

Bei der Bestellung eines Beiratsmitglieds ist der Unabhängigkeit bzw. Vermeidung von Interessenkonflikten besonderes Augenmerk zu schenken. So muss etwa vermieden werden, dass seine Mitglieder den Beirat als Akquisitionsplattform für die Dienstleistungen nutzen, die sie verkaufen.

Vermeidung von Interessenkonflikten

Im Vergleich mit Ausschuss-Mitgliedern können bei den Mitgliedern von Beiräten die Anforderungen an die Unabhängigkeit etwas tiefer angesetzt werden, weil Beiräte in der Regel nicht konkrete *Entscheidungsvorschläge* zuhanden des Stiftungsrats ausarbeiten, sondern lediglich *Entscheidungsgrundlagen*. Trotzdem sollen Beiräte so zusammengesetzt werden, dass ihre Arbeit nicht durch Interessenkonflikte kompromittiert wird.

**Verant-
wortung des
Stiftungsrats**

Auch wo der Stiftungsrat gewisse Aufgaben an Beiräte delegiert, bleibt die letzte Verantwortung bei ihm. Mit anderen Worten: Der Stiftungsrat kann wohl Aufgaben delegieren, nie aber seine Verantwortung. Bei jeder Delegation trifft den Stiftungsrat die Pflicht der Auswahl, Überwachung und Instruktion.

**Fachliche
Unterstützung**

Beiräte sind ganz allgemein überall dort sinnvoll, wo es ein aus dem Kreis der Stiftung selbst nicht ausreichend abrufbares Spezial- oder Expertenwissen braucht. Insbesondere für Stiftungen mit *fachorientiertem Förderfokus* (Bildung, Wissenschaft, Entwicklungszusammenarbeit, Kultur etc.) haben sich mit unabhängigen Experten besetzte Fachgremien bewährt.

Beiräte *zu einzelnen Projekten* werden nur in Ausnahmefällen und ab einer gewissen Projektgrösse gebildet. In der Regel tragen solche Projektbeiräte nur unwesentlich zu einer verbesserten Wirksamkeit des Projektes bei.

Entschädigung

Bei der Entschädigung von Beiratsmitgliedern ist zu beachten, dass diese im Vergleich mit den Stiftungsratsmitgliedern einer wesentlich geringeren Haftung unterliegen und in der Regel auch einen deutlich kleineren Zeitaufwand haben. Stellt die Arbeit der Beiratsmitglieder einen substantiellen Beitrag zu einem Projekt dar, kann ihre Entschädigung aus dem Projektbudget bezahlt werden.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Beiräte
vermeiden**

Die Einsetzung von Beiräten ist für kleine Stiftungen nicht effizient, auch birgt sie mangels Kontrollkapazitäten die Gefahr der Verselbständigung. Eine kosteneffiziente Alternative zur Beschaffung von Know-how bildet die Mitgliedschaft in spezifischen Netzwerken und in Verbänden und ihren Arbeitsgruppen.

Förderung

Effizienter und wirksamer Mitteleinsatz

Die Stiftung setzt ihren Zweck durch ihre Fördertätigkeit um. Dies soll möglichst *effizient und wirksam* erfolgen. Stiftungsrat und Geschäftsführung vermeiden Doppelspurigkeiten.

Qualität durch Auswahl

Der Stiftungsrat wählt unter vielen guten Projekten das beste aus. Bei seinem Entscheid lässt er sich von der Förderstrategie leiten.

Selbstreflexion und Positionierung

Der Stiftungsrat reflektiert bei seiner Fördertätigkeit die Rolle der Stiftung im Verhältnis zu Fördertätigkeiten der öffentlichen Hand sowie innerhalb des schweizerischen und gegebenenfalls des internationalen Stiftungswesens.

Verlässlichkeit

Der Stiftungsrat ist dafür verantwortlich, dass die Stiftung als *verlässlicher Partner* wahrgenommen wird, indem er bei seiner Fördertätigkeit auch nur schon den Anschein von Willkür, Unzuverlässigkeit, Unberechenbarkeit und Interessenwirtschaft vermeidet. Er sorgt dafür, dass die Förderstrategie konsistent ist und nach aussen deklariert wird, aber auch dafür, dass ihre Umsetzung in Förderkriterien und Förderentscheidungen *nachvollziehbar und berechenbar* ist. Auch in Bezug auf das Fördervolumen wird die Glaubwürdigkeit einer Förderstiftung erhöht, wenn sie, statt einfach die Konjunkturzyklen des Kapitalmarktes abzubilden, mit mehr oder weniger konstanten Jahresbudgets auftritt.

1 Grundsätze der Förderung

EMPFEHLUNG 16: FÖRDERSTRATEGIE

Der Stiftungsrat legt die Strategie zur Erreichung der Förderziele fest.

- Der Stiftungsrat leitet aus dem Stiftungszweck Förderziele ab und bildet mittel- und langfristige Schwerpunkte. Dabei sind der gesellschaftliche Bedarf sowie die Tätigkeit anderer privater und öffentlicher Förderinstitutionen zu berücksichtigen.
- Die Förderstrategie ist als Bezugsrahmen für die konkrete Fördertätigkeit schriftlich festzuhalten. Förderstrategie und Anlagestrategie sind aufeinander abzustimmen.
- Der Stiftungsrat überprüft Förderziele und -strategie periodisch.
- Der Stiftungsrat prüft Kooperationen und Fusionen.

Stiftungszweck und Förderpraxis

Der Stiftungsrat bricht den Stiftungszweck in *langfristige Förderziele* herunter. Zur Erreichung dieser Gesamtorientierung der Stiftung («Was?») wird eine Förderstrategie («Wie?») entwickelt. Erst wenn diese Grundlagen geklärt sind, kann eine wirksame Fördertätigkeit aufgenommen werden.

Übereinstimmung von Fördertätigkeit und Vermögensbewirtschaftung

Zwischen der Fördertätigkeit und der Vermögensbewirtschaftung besteht ein enger Zusammenhang: Die Förderstrategie ist abhängig von den verfügbaren Mitteln, und umgekehrt ist der Bedarf der Förderung bei der Entwicklung der Anlagestrategie zu berücksichtigen.

Der Stiftungsrat muss die verfügbaren Mittel auch wirklich für die Förderung einsetzen.

Gefahr der Verselbstständigung der Förderpraxis

Stiftungsrat und Geschäftsführung verfügen über *klare Grundlagen* für ihre Förderpraxis, wie Richtlinien, Kriterien und Antragsformulare, und entwickeln diese regelmässig weiter. Obwohl sich die Förderpraxis unmittelbar von den in der Förderstrategie bestimmten Wirkungsfeldern ableitet, hat sie die Tendenz, *sich zu verselbständigen*. Stiftungsrat und Geschäftsführung treten dieser Gefahr entgegen: Die Förderpraxis muss stets im Rahmen des Stiftungszwecks bleiben.

Kooperationen

Stiftungsrat und Geschäftsführung sind sich der beschränkten Mittel und Wirkungsmöglichkeiten der Stiftung bewusst. Deshalb arbeiten sie, wo immer sinnvoll, mit anderen Partnern und Förderinstitutionen zusammen.

Wahl der Förderinstrumente

Der Stiftungsrat prüft, welche Förderinstrumente zur Strategieumsetzung zweckdienlich sind. Neben dem Einsatz von Förderbeiträgen stehen ihm auch Instru-

mente wie Netzwerkbildung, Kompetenzentwicklung, Gemeinschaftsförderung (*Community Building*) oder Mobilisierung (*Advocacy*) zur Verfügung.

Je nach den gewählten Förderinstrumenten ist die Stiftung mehr oder weniger in die Umsetzung involviert. Die mit operativen Fördertätigkeiten verbundenen Aufwände sind Projektkosten und keine Verwaltungskosten; entsprechend sind sie zu verbuchen.

Der Stiftungsrat wählt bei seiner Fördertätigkeit die geeignete Form. Diese muss nicht zwingend eine Finanzleistung à fonds perdu sein. Mit (zinslosen) Darlehen oder dem Erwerb von Anteilen am Eigenkapital des Destinatärs kann die Stiftung ebenso fördern und gleichzeitig die verfügbaren Mittel potentiell mehrfach, also wirksamer einsetzen. **Förderformen**

2 Einsatz der Stiftungsmittel

EMPFEHLUNG 17: WIRKSAMKEIT

Der Stiftungsrat setzt die Fördermittel effizient und wirksam ein.

- Der Stiftungsrat legt die zur Förderung verfügbaren Mittel (Erträge, Vermögensanteile, Zustiftungen etc.) fest und setzt sie zeitnah ein.
- Der Stiftungsrat orientiert sich bei der Fördertätigkeit an unternehmerischen Grundsätzen. Er vermeidet Doppelspurigkeiten beim Einsatz ihrer Ressourcen, auch in Bezug zu anderen privaten und öffentlichen Förderinstitutionen. Er strebt ein optimales Verhältnis der administrativen Kosten zu den Förderleistungen an.
- Der Stiftungsrat überprüft die Wirksamkeit der Förderaktivitäten anhand von vorab festgelegten Kriterien.

**Zeitnahe
Verwendung
aller
verfügbaren
Mittel**

Für die Förderaktivitäten verfügbare Stiftungsmittel – von Verbrauchsstiftungen abgesehen – sind in der Regel jene Vermögenserträge, welche die Schwankungsreserven übersteigen. Das Schweizer Stiftungsrecht kennt keine explizite Mittelverwendungsvorschrift. Der Grundsatz der Wirksamkeit aber gebietet, dass alle verfügbaren Mittel *zeitnah*, d.h. in vollem Umfang und ohne grundlose Verzögerung eingesetzt werden. Dabei meint «zeitnah» den Zeitraum, an dessen Ende neue verwendbare Mittel zur Verfügung stehen, gemessen an jährlichen Zins- oder Dividendenerträgen also in der Regel ein Jahr. Für steuerbefreite Förderstiftungen ist es unzulässig, verfügbare Mittel grundlos länger zurückzubehalten und so zu Thesaurierungsstiftungen zu werden. Sie würden damit ihren Zweck nicht wirksam umsetzen.

Davon ausgenommen sind insbesondere Ansparungen zur Verwirklichung grösserer Projekte und zur Bildung von ausreichenden *Schwankungsreserven*. Diese dürfen ein vernünftiges Mass allerdings nicht überschreiten und sind nur in dem Masse anzulegen, dass über die Jahre hinweg gleichmässige Förderleistungen sichergestellt sind.

Rücklagen für eingegangene Verpflichtungen sind keine Schwankungsreserven, sondern buchhalterisch Passiven.

**Verwendungs-
gebot**

Der Stiftungsrat kann sich für ein Verwendungsgebot in Form einer (möglichst hohen) jährlichen Förderquote (z.B. in Prozentpunkten des Stiftungsvermögens) oder Fördersumme entscheiden, sofern die Stiftungsurkunde bzw. die Erträge dies zulassen.

**Unternehmer-
tum und
Wertschöpfung**

Gemeinnützigkeit ist kein Vorwand für Führungs- und Ausführungsmängel. Eine Stiftung muss unternehmerisch und professionell geführt werden. Ihre

Wertschöpfung bezieht sich dabei weniger auf die finanzielle Entwicklung des Stiftungsvermögens als auf die an *unternehmerischen Grundsätzen* ausgerichteten Fördertätigkeiten. Auch um gesellschaftliche Probleme zu mildern, Lücken aufzugreifen oder Chancen zu realisieren, sind zeitgemässe Management-Methoden unabdingbar.

Der Stiftungsrat hat eine klare Vorstellung davon, was mit den Förderaktivitäten im Allgemeinen und mit den einzelnen Projekten im Besonderen erreicht werden soll. Er versucht, mit einer der Stiftung angemessenen Methodik die *Wirkung zu planen, zu messen und zu überprüfen*. Aus diesem Planungs- und Evaluationsprozess kann die Stiftung als lernende Organisation laufend Rückschlüsse auf ihre Förderstrategie, ihre Handlungsfelder und Kriterien ziehen.

Orientierung an der Wirkung

Der Stiftungsrat strebt einen wirksamen Einsatz der zur Verfügung stehenden Stiftungsmittel an. Er sorgt dafür, dass die administrativen Kosten in einem möglichst *günstigen Verhältnis* zur erreichten Wirkung stehen. Wirksamkeit wird nicht einfach durch eine Minimierung des gemeinhin fälschlicherweise als «Verwaltungskosten» bezeichneten Stiftungsaufwands erreicht. «Sparen» ist keine Förderstrategie. Der Stiftungsaufwand setzt sich aus dem «Administrationsaufwand» (Verwaltung, zentrale Dienste) und dem «direkten Projektaufwand» zusammen. Der Stiftungserfolg hängt wesentlich von der Begleitung, Überwachung und Auswertung der Förderprojekte ab.

Einsatz der Mittel

Oft möchten Stiftungen mit einer schlanken Administration möglichst viel Fördervolumen bewältigen. Sie halten daher ihren Betriebs- bzw. Verwaltungsaufwand («Overhead») möglichst tief – ohne im Sinne einer Kostenstellenrechnung zwischen Administration und Projektunterstützung zu unterscheiden. Dies führt paradoxerweise meist zu einer qualitativ ungenügenden, zu wenig auf Wirkung hin angelegten Fördertätigkeit. Manche Stiftungen sind dann gar nicht in der Lage, als gestaltende Förderstiftungen zu handeln, sondern beschränken sich als blosse Zahlstellen auf das mehr oder weniger willkürliche Zuteilen und Ausschütten von Geldbeiträgen.

Der Betriebsaufwand ist kein Mass für Effektivität

Im Blick auf das *Erzielen von Wirkung* ist es Förderstiftungen zu empfehlen, in die Strategiearbeit zu investieren, Vernetzungs- und Kooperationskapazitäten bereitzustellen, eine gezielte, projektunterstützende Kommunikationsarbeit zu leisten, Projekte zu selektieren, zu akquirieren, zu begleiten und zu kontrollieren.

Projektaufwand ist Förderaufwand

Die Leistung von solchem *direkten Projektaufwand* darf nicht als Verwaltungsaufwand missverstanden werden. Sie ist vielmehr ein integraler Teil der operativen Projektförderung selbst. Dies muss sich auch in der Rechnungslegung durch die Darstellung einer entsprechenden Kostenstellenrechnung widerspiegeln, die zwischen dem Administrationsaufwand und dem direkten Projektaufwand unterscheidet.

**Liquidation,
Fusion,
Verbrauchs-
stiftung,
Dachstiftung**

Der Stiftungsrat prüft periodisch, ob das Verhältnis der Vermögensgrösse zum Zweck und ob das Verhältnis von administrativem Aufwand und Förderleistung die *Existenz der Stiftung* noch rechtfertigt. Allenfalls ist die *Liquidation*, die *Fusion* mit einer anderen Stiftung oder die *Übertragung des Vermögens* auf eine andere Organisation sinnvoller als die Weiterexistenz einer dauerhaft unwirksamen Stiftung.

Als Alternative zur Aufhebung der Selbständigkeit einer Stiftung bietet sich auch die Befristung ihrer Aktivitäten durch eine *Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung* an, womit sich für die verbleibende Lebensdauer der Stiftung ein günstiges Verhältnis von Administration und Förderung herstellen lässt.

Eine weitere Alternative ist der *Anschluss an eine unabhängige Dachstiftung*. So kann die Stiftung ihre Identität und ihre Vision in rechtlich veränderter Form bewahren.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Übergeordnete
Wirkungsziele
setzen**

Die Grösse einer Stiftung ist kein relevantes Kriterium für eine Orientierung an der Wirkung. Jedoch sind kleine Stiftungen aufgrund ihrer knappen Ressourcen in der Wahl der Massnahmen und Instrumente eingeschränkt. Es empfiehlt sich für sie, übergeordnete Ziele zu definieren, die jährlich oder im Abstand von mehreren Jahren überprüft werden.

**Kooperationen
eingehen**

Eine kleinere Stiftung kann durch die Beteiligung an grösseren Projekten und Kooperationen die eigene Wirkung erhöhen.

3 Selektion von Projekten

EMPFEHLUNG 18: PROJEKTSELEKTION

Der Stiftungsrat legt Verfahren, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die Beurteilung von externen und von stiftungseigenen Projekten fest.

- Die Beurteilung von Projekten erfolgt im Rahmen von Förderrichtlinien.
- Der Stiftungsrat sorgt dafür, dass die Bearbeitung von Projekten durch fachkompetente Personen sach- und zeitgerecht durchgeführt wird.
- Der Stiftungsrat prüft bei der Projektselektion den Einsatz von Ausschüssen bzw. Beiräten oder den Beizug Dritter.

Projekte können sein:

- Projekte, für die ein Dritter um Unterstützung nachsucht;
- Projekte von Dritten, an denen sich die Stiftung von sich aus beteiligt (Koope-
ration);
- Projekte, welche die Stiftung selbst durchführt.

Projekte

Manche Stiftungen sind in ihren Entscheidungen für potentielle Destinatäre *unberechenbar*. Der im Einzelfall erhobene Vorwurf der Willkür trifft jeweils den *ganzen Stiftungssektor*.

Festlegung von
Prozeduren und
Kommunikation

Die Selektion von Projekten muss nach innen und nach aussen auf der Basis von Förderrichtlinien mit transparenten und klaren Prozeduren abgesichert sein. Steht bei der Aussenkommunikation die Berechenbarkeit und Verlässlichkeit im Vordergrund, geht es stiftungsintern um Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, Orientierungssicherheit und Entwicklungsfähigkeit.

Es muss das Ziel der Förderpraxis sein, jeweils aus mehreren ähnlich gelagerten Projekten das nach Massgabe der Stiftungsziele *beste* auszuwählen. Der Selektionsaufwand darf nicht gescheut werden. Der durch ein wettbewerblich ausgewähltes Projekt erzielte Mehrwert rechtfertigt die Selektionskosten.

Wettbewerb
und Selektion

Ist eine Stiftung operativ, indem sie eine Beteiligung an Projekten Dritter favorisiert oder stiftungseigene Projekte durchführt, soll sie stets mit Alternativen und in Varianten planen, damit eine *Selektion möglich* bleibt. Verhält sich eine Stiftung reaktiv und entscheidet sie vor allem über Projekte Dritter, liegt es im Interesse des Stiftungszwecks, wenn sie unter einer ausreichend grossen Anzahl entscheiden kann. Voraussetzung dafür ist eine gewisse Bekanntheit und gute Erreichbarkeit der Stiftung – was sie mit einer guten Information und Kommunikation befördern kann.

**Stiftungseigene
Projekte**

Der Selektionsprozess ist für alle Arten von Projekten gleich. Es werden stets *dieselben Kriterien* angewendet.

Aus der Stiftungstätigkeit heraus entwickelte Projekte werden jene, die von aussen durch Gesuch an eine Förderstiftung herangetragen werden, nicht grundsätzlich vorgezogen. Stiftungseigene Projekte – unabhängig vom operativen Grad, in dem sie von der Stiftung schliesslich durchgeführt werden – haben besonders hohen Anforderungen zu entsprechen, weil sie a priori einen Vorteil bezüglich Einschätzung und Wissen geniessen. Im Idealfall herrscht auch bei stiftungseigenen Projekten Wettbewerb, sowohl untereinander (Variantendiskussion) als auch gegenüber externen Projekten.

Werden stiftungseigene Projekte bewilligt und durchgeführt, so unterstehen sie in der Projektbegleitung und -evaluation *denselben Abläufen* wie externe Projekte. Allenfalls ist im Sinne einer Aussenkontrolle die Überprüfung durch unabhängige Dritte zu empfehlen.

**Unternehmerische
Fördermodelle**

In jüngerer Zeit spielen zunehmend *unternehmerische Fördermodelle* eine Rolle. Das traditionelle oder «klassische» Fördermodell gemeinnütziger Stiftungen basiert auf dem Grundsatz, den Destinatären *A-fonds-perdu*-Zahlungen zu machen. Bei den unternehmerischen Fördermodellen können hingegen Erträge aus den geförderten Projekten in die Stiftung zurückfliessen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn sich eine Stiftung finanziell an einem Destinatär beteiligt und diese Beteiligung mit Gewinn veräussern kann. Erzielt die Stiftung aus einer gemeinnützigen Förderleistung einen Gewinn, kann sie diesen wiederum zur Zweckverfolgung einsetzen, wodurch sie eine Multiplikation ihrer Förderwirkung erreicht («derselbe Franken wird mehrmals ausgegeben»). Diesen Fördermodellen, welche die Vermögensbewirtschaftung beeinflussen, beinhalten demnach die Chance, die Gesamtwirkung der Stiftung zu erhöhen.

Leider begegnen diese Modelle immer noch steueramtlicher Skepsis. Wo Erträge aus einer wirtschaftlichen Tätigkeit an die Stiftung zurückfliessen, kann dies nach der heutigen Praxis verschiedener kantonaler Steuerämter im Hinblick auf die Steuerbefreiung problematisch sein, selbst wo diese Rückflüsse uneingeschränkt wieder für den Stiftungszweck eingesetzt werden. Deshalb ist vor der Umsetzung solcher Modelle mit den Steuerbehörden deren Zulässigkeit abzuklären, um sicherzustellen, dass sie die Steuerbefreiung der Stiftung nicht gefährden.

Risikotoleranz

Die Stiftung setzt ihre Mittel anhand von festgelegten und periodisch überprüften Kriterien ein. Sie versucht, mit ihrer Fördertätigkeit ein *Optimum an Gestaltungswirkung* zu erreichen. Meist ist die Förderung eine mit Risiken behaftete Investition, deren Erfolg sich erst mittelfristig erkennen lässt. Bei einem potentiellen Förderprojekt sollte ein erkennbares Risiko nicht als Ausschlusskriterium betrachtet werden, sondern im Gegenteil als *Chance auferhöhte Wirkung*.

Projekte mit grossen Risiken sollten entsprechend gründlich geprüft und im Falle der Durchführung mit *angemessenem Aufwand* begleitet werden.

Der Stiftungsrat bemüht sich um einen *ungehinderten Kontakt* potentieller Destinatäre mit der Stiftung. Zu bezeichnen sind die zuständigen Kontaktpersonen und die für die Gesuchstellung erforderlichen Formalitäten, Bedingungen und Fristen.

**Beziehungen zu
Destinatären**

Die Praxis der Stiftungsorgane, welche Förderleistungen bewilligen, wird in angemessener Weise offengelegt. Gesuchstellern ist die Bewerbung zu erleichtern, indem sie gut informiert werden bzw. sich selbst informieren können. Dabei wird der Grundsatz der Gleichbehandlung beachtet.

Projekteingaben sind dergestalt zu quittieren, dass die Gesuchsteller über die zeitlichen Verhältnisse und den weiteren Verlauf der Projektbeurteilung und Entscheidungsfindung informiert werden.

**Informations-
pflichten**

Die Gesuchsteller sind dann auch innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens über die Entscheidung schriftlich zu informieren.

Für Förderentscheide besteht *grundsätzlich keine Begründungspflicht*, deshalb soll auch keine entsprechende Korrespondenz darüber geführt werden. Wenn allenfalls eine schriftliche Begründung für einen negativen Entscheid gegeben wird, so soll sich diese in erster Linie an den strategischen Vorgaben der Stiftung orientieren, und nicht an Aspekten fachlicher Qualität. Es sollten keine detaillierten inhaltlich-fachlichen Begründungsdebatten geführt werden.

**Begründung
und Korres-
pondenz**

Bei schriftlichen Absagen genügt der Hinweis, dass das Gesuch der Strategie der Stiftung nicht in ausreichendem Masse entspricht. Es empfiehlt sich auch die den Selektionsprozess wiedergebende Formulierung, dass die im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung erstellte und an den Förderkriterien orientierte Rangliste nicht zugunsten eines positiven Entscheids ausgefallen sei.

Absagen

Von der Möglichkeit, *Wiedererwägungsanträge* zuzulassen, ist abzuraten. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sich der Stiftungsrat vor seinen Entscheiden davon überzeugt, in Kenntnis aller für eine abschliessende Beurteilung notwendigen Unterlagen und Informationen zu sein.

Der Enttäuschung abgewiesener Antragsteller kann Rechnung getragen werden, indem etwa bereits im Absageschreiben auf die Möglichkeit eines klärenden, erläuternden oder beratenden Telefongesprächs hingewiesen wird. Trotz der Deutlichkeit in der Kommunikation über abgewiesene Projekte sollte den Stiftungsverantwortlichen das «Machtgefälle» bewusst sein; sie sollten sich *stets als Dienstleister* verstehen und so jeden Anschein von Ungeduld, Unverständnis und Arroganz vermeiden.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Eckwerte und
Auswahl-
kriterien
offenlegen**

Auch für kleine Stiftungen empfiehlt es sich, offen über Eckwerte wie maximale Projektbeiträge und Entscheidungstermine zu kommunizieren. Die Bekanntmachung der Auswahlkriterien erhöht die Selbstselektion der Gesuchsteller.

**Korrespondenz-
pflichten
minimieren**

Kleineren Stiftungen, die keine Gesuche annehmen und dies auch auf ihrer Webseite deklarieren, ist die Beantwortung ungefragt eingehender Gesuche nicht zuzumuten.

4 Durchführung von Projekten

EMPFEHLUNG 19: PROJEKTBEGLEITUNG

Projekte sind zu begleiten.

- Mit der Bewilligung von Mitteln entsteht für die Dauer des Projekts eine vertragliche Beziehung zwischen Stiftung und Destinatär. Der Fördervertrag regelt ihren Inhalt.
- Die Stiftung kann die Bewilligung mit Bedingungen verbinden, deren Erfüllung sie überprüft.
- Aus der Projektbegleitung zieht die Stiftung Rückschlüsse auf ihre Förderstrategie, auf die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel und auf die Förderkriterien.

Die Zusprechung von Mitteln darf *nicht das Ende* der Kommunikation zwischen Stiftung und Destinatär sein. Die Stiftung ist keine blosse Geldverteilungs-, sondern eine Förderagentur. Die formelle Projektzusage stellt *den Anfang* einer projektbezogenen Arbeitsbeziehung dar. Die Stiftung sieht sich dabei nicht als grosszügige Mäzenin oder Sponsorin, sondern als ermöglichende Partnerin der Destinatäre bei der Verwirklichung ihrer Projekte.

Projekt-
begleitung

Förderleistungen werden in aller Regel mit *Auflagen* und *Bedingungen* verbunden. Ein genereller Vorbehalt ist vorab die zeitliche Beschränkung der Zusage, z.B. auf ein Jahr. Innert dieser Frist muss dann ein schriftlicher *Fördervertrag* abgeschlossen werden, der die Einzelheiten des Projekts rechtsverbindlich festlegt. Spezifische Vorbehalte können sich etwa auf die Nachreichung von Informationen und damit verbundene Nachprüfungen beziehen.

Fördervertrag

Im Fördervertrag sind insbesondere folgende Bereiche zu regeln:

- Auflagen, insbesondere Zweckbindung;
- Bindung der (etappierten) Finanzierung an inhaltliche Meilensteine/Zwischenziele;
- Informationspflicht und Berichterstattung. Dies dient der Überprüfung, ob die Mittel *zweckgerichtet* eingesetzt wurden und werden;
- Bedingungen (Vorbehalte);
- Pflicht, die Stiftung zu nennen.

Bei der ganzen Fördertätigkeit ist – allenfalls unter Beizug von Steuerexperten – der Mehrwertsteuer-Problematik Beachtung zu schenken, damit das der Stiftung zur Verfügung gestellte Förderbudget nicht durch Mehrwertsteuerpflichten geschmälert wird.

Mehrwertsteuer

Die Stiftung zielt in der Regel nicht auf eine Gegenleistung im Sinne des Mehrwertsteuerrechts ab. Die Nennung ihres Engagements im Rahmen von öffentlichkeitswirksamen Projektpräsentationen (Ausstellungen, Publikationen etc.) stellt keine kommerziell gerichtete Bekanntmachungsleistung dar, sondern hat vielmehr als reputationsunterstützende Begleitmassnahme zusätzlich fördernden Charakter. Je bekannter und profilierter eine Stiftung ist, desto grösser ist der Wert ihrer Namensverwendung für ein gefördertes Projekt und für die Destinatäre und desto bessere Projekte zieht die Stiftung wiederum an. Die Namensnennung erhöht demnach die Wirksamkeit der Stiftungstätigkeit und verstärkt damit die staatspolitisch ausdrücklich erwünschte und geförderte Gemeinnützigkeit.

Qualitätskontrolle

Bevor Destinatären im Rahmen laufender oder neuer Projekte weitere Beiträge zugesprochen werden, hat grundsätzlich eine Qualitätskontrolle zu erfolgen. Diese soll in einem *angemessenen Verhältnis* zu den erteilten Beiträgen stehen. Ist von vornherein absehbar, dass es zu weiteren Beiträgen kommt (etwa im Rahmen eines etappierten Projekts), sind die Anforderungen der Qualitätskontrolle bereits zum Zeitpunkt der ersten Beitragszusprechung (im Fördervertrag) bekanntzugeben. Gesprochene Beiträge dürfen nur in *Ausnahmefällen* – insbesondere wenn eine Bedingung nicht erfüllt ist – und auf der Basis einer fundierten Begründung verweigert werden.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Projekte besuchen

Bei kleinen Stiftungen ist eine aktive Projektbegleitung kaum möglich. Dennoch kann auch ein ehrenamtlicher Stiftungsrat sich vornehmen, jedes Jahr mindestens ein gefördertes Projekt zu besuchen.

EMPFEHLUNG 20: WIRKUNGMESSUNG UND PROJEKTEVALUATION

Die Stiftung misst ihre Wirkung an festgesetzten Zielen und evaluiert die geförderten Projekte in angemessener Weise.

- Die Stiftung legt die Ziele ihrer Fördertätigkeit fest und überprüft sie und ihre Erreichung.
- Die Stiftung vereinbart mit den Destinatären die Projektevaluation. Die dazu erforderlichen Kosten werden im Projektbeitrag eingeplant.
- Wirkungsmessung und Projektevaluation werden geplant und so durchgeführt, dass sie zusätzlichen Nutzen schaffen.

Die Gesamtwirkung einer Stiftung ergibt sich nicht einzig aus der Anzahl der geförderten Projekte oder aus dem Fördervolumen. Vielmehr gehören auch die Führung der Stiftung, die eigenen Leistungen im Rahmen der Förderung und die Vermögensbewirtschaftung dazu. Wirkung

Heutzutage wird von NPO allgemein und damit auch von Stiftungen erwartet, dass sie ihre eigene Wirkung beurteilen und darüber kommunizieren. Um Aussagen über die eigene Wirkung treffen zu können, muss sich die Stiftung vorab Ziele setzen, d.h. eine Annahme darüber treffen, wie die Stiftungsaktivitäten der Zweckerfüllung dienen sollen.

Um Erfolge und Fortschritte nachweisen zu können, formuliert die Stiftung für ganze Förderbereiche oder einzelne Programme und Projekte konkrete Zielvorgaben. In der Praxis hat sich die Orientierung an der Eselsbrücke «SMART» bewährt, wonach Ziele folgende Kriterien zu erfüllen haben: Zielformulierung

- **S** wie spezifisch (Ziele müssen eindeutig definiert und so präzise wie möglich sein);
- **M** wie messbar (Ziele müssen messbar sein);
- **A** wie angemessen (Ziele müssen relativ zum Aufwand verhältnismässig sein);
- **R** wie realistisch (Ziele müssen erreichbar sein);
- **T** wie terminiert (Ziele müssen eine klare Terminvorgabe haben).

Die Ergebnisse der Stiftungstätigkeit lassen sich in *Leistung (Output)* und *Wirkung (Outcome)* unterscheiden. Während der *Output* die direkten und zählbaren Ergebnisse bezeichnet (Anzahl Teilnehmer an einem Kurs, Anzahl Untersuchungen etc.), erfasst der *Outcome* die indirekten, übertragenen Ergebnisse (z.B. Rückgang an Erkrankungen). *Outcome* ist deutlich schwieriger zu messen und oft nur als Vergleich zwischen dem Zustand vor *Beginn* und jenem nach *Abschluss* des Projekts aussagekräftig. Er ist es aber, der zählt. Leistung (Output) und Wirkung (Outcome)

**Einfluss der
Stiftung auf die
Gesamtwirkung**

Die Wirkungsmessung ist komplex, da sich die Wirkung zum Teil erst durch die Leistungserbringung der Destinatäre ergibt. Die Stiftung kann also ihre eigene Wirkung nur unter Einbezug der Leistungen ihrer Destinatäre messen.

Diese Tatsache darf nicht dazu verleiten, ausschliesslich Projektevaluationen bei den Destinatären durchzuführen und darob die Messung der eigenen Aktivitäten zu unterlassen.

Der Aufwand für die Wirkungsmessung muss sich im Verhältnis zur Förder-summe rechtfertigen lassen.

**Planung der
Wirkungs-
messung**

Von vorherein muss festgelegt werden, wie die Wirkung gemessen werden soll. Es sind unter anderem folgende Fragen zu beantworten:

- Wer ist verantwortlich für die Wirkungsmessung?
- Inwiefern kann der Destinatär zu der Wirkungsmessung beitragen?
- Welche Daten sollen erhoben werden?
- Welche Ergebnisse sollen erfasst werden?
- Womit sollen die Ergebnisse verglichen werden?

**Projekt-
evaluation**

Von der Wirkungsmessung ist die *Projektevaluation* abzuheben. Sie ist eine wichtige Grundlage für die weitere Ausgestaltung der gesamten Fördertätigkeit. Es liegt in der Verantwortung der Stiftung, eine dem jeweiligen Förderbeitrag angemessene Projektevaluation einzufordern und dafür zu sorgen, dass deren Ergebnisse nicht ungenutzt bleiben.

Die Stiftung legt mit dem Destinatär *vor Projektbeginn* das Evaluationsverfahren fest, das sich an standardisierten Abläufen orientiert, und stellt einen entsprechenden Budgetposten ein. Evaluationsverfahren können begleitend oder nachträglich zum Projekt erfolgen.

Besonders bei grösseren oder mehrjährigen Projekten sollte vorab eine sogenannte Wirkungskette erstellt werden, die den Zusammenhang zwischen den eingesetzten Projektressourcen und der angestrebten Wirkung beschreibt. Dabei wird zwischen zählbaren Ergebnissen (*Output*), unmittelbarer Wirkung (*Outcome*) und gesellschaftlichem Nutzen (*Impact*) unterschieden. Zu regelmässigen Zeitpunkten wird die Wirkungskette auf ihre Gültigkeit hin geprüft und gegebenenfalls angepasst.

Bei kleineren Projekten kann ein Abschlussbericht ausreichend sein.

**Evaluation
durch externe
Experten**

Dient die Projektevaluation als Entscheidungsgrundlage für eine umfangreiche weitere Förderung, empfiehlt sich der Beizug von externen Experten, die eine von Stiftung und Destinatär unabhängige Einschätzung treffen können.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Abschluss-
bericht
verlangen**

Selbst bei kleinen Förderbeiträgen fordert die Stiftung – wie bei kleineren Projekten grosser Stiftungen – mindestens einen Abschlussbericht ein. Zum Beispiel

lässt sich bei Stipendien für Einzelpersonen oder Beiträgen an kleinere Organisationen viel über die Wirkung der eigenen Förderung erfahren und gleichzeitig im Archiv ein «Gedächtnis der Stiftung» aufbauen.

Finanzen

Finanzielle Führung der Stiftung

Der Stiftungsrat ist für die *finanzielle Führung* der Stiftung verantwortlich. Sie obliegt ihm unabhängig von seinen einschlägigen Kenntnissen und Interessen. Zur finanziellen Führung gehören insbesondere die Vermögensbewirtschaftung, die Budgetplanung und eine vollständige sowie transparente Rechnungslegung.

Bedeutung der Vermögensbewirtschaftung

Eine verantwortungsvolle, kostenbewusste und professionelle Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens ist *Grundlage der Leistungsfähigkeit* der Stiftung. Der Stiftungsrat hat sich dieser Aufgabe mit derselben Sorgfalt zu widmen wie der Fördertätigkeit. Er ist dafür verantwortlich, dass das Vermögen zur wirksamen Umsetzung des Stiftungszwecks sorgfältig bewirtschaftet wird. Er kann sich von dieser Verantwortung weder durch Desinteresse oder Unkenntnis noch durch den Beizug externer Fachleute befreien.

Die Stiftung als Wirkungseinheit

Bei der Umsetzung des Stiftungszwecks hat die Stiftung ihre Wirkung mit den gegebenen Mitteln zu maximieren. Dieses Ziel beschränkt sich nicht auf die Förderung, sondern umfasst auch die Vermögensbewirtschaftung. Es reicht nicht aus, sich einzig auf die Höhe und die Wirksamkeit der Zuwendungen zu konzentrieren. So wichtig wie die Verwendung der Vermögenserträge ist deren Entstehung: Beides bildet eine Wirkungseinheit.

Nachhaltige Investitionen

Eine gemeinnützige Stiftung trägt auch bei der Vermögensbewirtschaftung gesellschaftliche Verantwortung. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Mit dem Kapital, das einem Unternehmen im Rahmen der Investitionen zur Verfügung gestellt wird, soll ein Gewinn erwirtschaftet werden. Dabei werden Arbeitsplätze geschaffen, Produkte hergestellt oder Serviceleistungen erbracht. Zudem hat das Unternehmen Auswirkungen auf Kunden, Vertragspartner, die Umwelt etc. Gerade auch bei der Vermögensbewirtschaftung muss sich eine gemeinnützige Stiftung bewusst halten, dass sie in ihrer ganzen Tätigkeit keine gemeinschädlichen Wirkungen in Kauf nehmen darf. Sie hat im Gegenteil zu prüfen, mit welchen Investitionen sie nachhaltige Wirkungen erzeugen kann – wodurch sie die Gesamtwirkung der Stiftung erhöht.

Zweckbezogene Investitionen

Die Wirkung der Stiftung kann auch durch Investitionen erhöht werden, mit denen zugleich der Zweck umgesetzt wird. Dabei wird das Stiftungsvermögen solchen Dritten zur Verfügung gestellt, deren Tätigkeit dem Stiftungszweck entspricht.

Unabhängigkeit bei der Vermögensbewirtschaftung

Die Stiftung muss auch bei der Vermögensbewirtschaftung unabhängig sein. Dazu gehört, dass der Stiftungsrat bei seinen Entscheiden Interessenkonflikte vermeidet und darauf achtet, dass die beigezogenen Dienstleister (Vermögensverwalter, Banken, Berater etc.) einen hohen Grad an Transparenz gewährleisten. Die Unabhängigkeit misst sich auch am Wettbewerb, den die Stiftung bei der Vergabe von Vermögensbewirtschaftungsmandaten spielen lässt. Nimmt ein Bankenvertreter Einsitz in den Stiftungsrat, ist den Prinzipien von Transparenz, Offenlegung bzw. Vermeidung von Interessenkonflikten sowie Wettbewerb besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Gegebenenfalls hat der Bankenvertreter bei einschlägigen Entscheiden in den Ausstand zu treten.

«Paketlösungen», bei welchen ein Anbieter von Finanzdienstleistungen die Anlagestrategie erarbeitet, diese umsetzt und die ganze Tätigkeit gleich selbst auch noch evaluiert, sind strikte abzulehnen, denn sie etablieren manifeste Interessenkonflikte und leiden unter mangelnder Kontrolle.

Anlagepolitik und Anlageprozess

Bei der Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens verschafft sich der Stiftungsrat Klarheit insbesondere über

- die erwarteten Mittelzuflüsse und -abflüsse und ihren Zeitpunkt;
- die Fähigkeit der Stiftung, Anlageverluste zu tragen;
- seine eigene Risikobereitschaft sowie
- seine Renditeziele.

Die Anlagestrategie muss all diesen Gegebenheiten entsprechen. Ist dies nicht möglich, sind die Renditeziele zu revidieren.

Bei der Umsetzung der Anlagestrategie sind die traditionellen rechtlichen und wirtschaftlichen Grundsätze der Geldanlage (Sicherheit, Liquidität bzw. Liquidierbarkeit der Anlagen, Diversifikation zur Risikoverteilung, Vermeidung nicht-entschädigter Anlagerisiken) wie auch die neueren Grundsätze des nachhaltigen Investierens zu berücksichtigen.

Die Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens erfolgt im Rahmen eines geregelten Anlageprozesses. Der Stiftungsrat setzt dabei eine der Grösse und den Zielen der Stiftung angemessene Anlageorganisation ein, bei welcher Interessenkonflikte möglichst vermieden werden.

Massnahmen der Stiftung bei dauerhaften Mindererträgen

Reichen die Erträge aus dem Stiftungsvermögen zur wirksamen Umsetzung des Stiftungszwecks nicht dauerhaft aus, ist der Stiftungsrat gefordert, eine Lösung zu finden. In Betracht zu ziehen sind:

- die Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung;
- eine Zweckänderung;
- die Fusion mit einer Stiftung vergleichbarer Ausrichtung;
- die Liquidation und Übertragung des verbleibenden Vermögens an eine andere gemeinnützige Organisation, insbesondere an eine Dachstiftung.
- Eine weitere Alternative ist die Beschaffung von zusätzlichen Mitteln durch Fundraising.

Solche Anpassungen verändern den Charakter der Stiftung je nachdem fundamental. Es sind daher hohe Ansprüche an ihre Zulässigkeit zu stellen. Wurde in der Stiftungsurkunde nichts Gegenteiliges festgehalten und geht aus den Materialien der Stiftungsgründung nichts Entsprechendes hervor, ist anzunehmen, dass der Stifter von einer dauerhaften Stiftung ausging. In diesem Fall kann die Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung nur vorgenommen werden, wenn alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft wurden. Ist die Dauerhaftigkeit der Stiftung aber ohnehin nicht gewährleistet, ist diejenige Variante zu wählen, welche die vom Stifter bestimmte Zweckerfüllung am wirksamsten ermöglicht.

1 Finanzielle Führung der Stiftung

EMPFEHLUNG 21: VERANTWORTUNG FÜR DIE FINANZIELLE FÜHRUNG UND RECHENSCHAFTSABLAGE

Der Stiftungsrat ist verantwortlich für die finanzielle Führung der Stiftung. Dazu gehören die Budgetierung und die Rechnungslegung.

- Der Stiftungsrat erstellt auf der Basis von Anlagestrategie und Förderbudgets die Finanzplanung.
- Kostenrechnung und Projektcontrolling richten sich nach anerkannten Grundsätzen der Kosten- und Leistungsrechnung.
- Der Stiftungsrat versteht die periodische Budgetierung, die Jahresrechnung sowie den Leistungsbericht als zentrale Führungs- und Rechenschaftsinstrumente.
- Der Geschäftsbericht zeigt ein vollständiges und transparentes Bild der Finanz- und Ertragslage.

Zur Führungsverantwortung des Stiftungsrats gehört die finanzielle Führung der Stiftung. Sie beinhaltet neben der Vermögensbewirtschaftung die Finanzplanung, die Budgetierung und die Rechnungslegung. Der Stiftungsrat kann diese Aufgaben nicht vollumfänglich an Dritte delegieren – selbst bei fehlender Finanz- und Anlage-Kompetenz nicht. Er trägt die Gesamtverantwortung.

Finanzielle Führung

Das Budget ist ein wichtiges Führungsinstrument. Mit ihm werden die Geldflüsse des kommenden Geschäftsjahrs geplant. Dabei lassen sich die Erfahrungen der Vorjahre und des laufenden Jahrs zugrunde legen. Sind das Budget und insbesondere die budgetierten Einnahmen realistisch, können unter dem Jahr Krisensitzungen vermieden werden. Erst ein realistisches Budget erlaubt die Planung eines nachhaltigen, d.h. über die Jahre hinweg mehr oder weniger konstanten Fördervolumens.

Budgetierung

Der Geschäftsbericht, bestehend aus Jahresrechnung, Anhang und Leistungsbericht, orientiert sich grundsätzlich an den Fachempfehlungen «Swiss GAAP FER» (inkl. Swiss GAAP FER 21) und/oder an vergleichbaren internationalen Standards.

Geschäftsbericht

Der Stiftungsrat sorgt dafür, dass der Geschäftsbericht den wichtigsten Stakeholdern zugänglich gemacht wird.

Die Jahresrechnung zeigt eine «true and fair view» und richtet sich nach den anerkannten Grundsätzen der ordnungsmässigen Rechnungslegung (Bruttoprinzip, Vergleichbarkeit, Wesentlichkeit, Vollständigkeit etc.). Die gewählten

Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze sind stetig anzuwenden. Willkürliche stille Reserven sind unzulässig.

Der Leistungsbericht informiert über die erbrachten Leistungen und deren Wirkung (Effektivität/Effizienz).

Wesentliche Zuwendungen in Form von Sachen, Dienstleistungen und Freiwilligenarbeit sind entweder im Anhang oder im Leistungsbericht darzustellen. Separat zu zeigen sind die Vermögensbewirtschaftungskosten sowie die Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder.

Zweckgebundene Mittel sind separat auszuweisen. Bewilligte, aber noch nicht ausbezahlte Förderbeiträge sind als separate Position unter den Verbindlichkeiten (Fremdkapital) aufzuführen.

**Projekt-
controlling**

Der Stiftungsrat sorgt im Rahmen eines angemessenen Projektcontrollings für eine effiziente Planung, Steuerung und Kontrolle der einzelnen Stiftungstätigkeiten und einen zielgerichteten Mitteleinsatz.

Bei der Budgetierung und Abrechnung der geförderten Projekte sind die damit zusammenhängenden indirekten Sach- und Personalaufwendungen einzubeziehen (z.B. Aufwendungen im Bereich Vorbereitung, Begleitung und Evaluation einzelner Projekte sowie anteilige Gemeinkosten). Dabei handelt es sich um jene Kosten, die über die Fördersumme hinaus in einem direkten Zusammenhang mit den einzelnen Projektzielen stehen (= Projektaufwand bzw. «indirekt produktiver Aufwand»). Ein solches Vorgehen ermöglicht eine umfassende finanzielle Beurteilung der einzelnen Projekte bzw. Förderschwerpunkte, erlaubt Quervergleiche innerhalb der Stiftung und optimiert die Wirksamkeit bestehender und geplanter Förderaktivitäten.

**Kosten- und
Leistungs-
struktur**

Der Administrationsaufwand ist nicht das Mass für die Effizienz der Stiftung. Der Stiftungsrat bestimmt die Kriterien, nach welchen der Gesamtaufwand in «administrativen Aufwand» und «Projektaufwand» aufzugliedern und wie letzterer auf die bestehenden Kostenträger (z.B. Projekte, Förderschwerpunkte, Fonds, Sparten) aufzuschlüsseln ist. Es macht die Jahresrechnung verständlicher, wenn die dazu verwendete Methode offengelegt wird.

**Swiss GAAP
FER 21**

Den Eigenheiten von Förderstiftungen wird das herkömmliche Rechnungswesen nicht gerecht. Anstelle von Periodengewinn und Eigenkapital steht die Dienstleistungseffizienz im Vordergrund. Der Rechnungslegungsstandard Swiss GAAP FER 21 erweitert die Berichterstattung um einen *Leistungsbericht* und eine Rechnung über die Veränderung des Vermögens. Die Anwendung dieser Fachempfehlung stellt ein Qualitätsmerkmal dar und sorgt für erhöhte Transparenz. Diese Zielsetzung wird u.a. durch eine Konsolidierungspflicht (unabhängig von der Rechtsform), die Offenlegung der Veränderung von zweckgebundenen Fonds, Angaben über den administrativen Aufwand oder die Entschädigung an die leitenden Organe erreicht.

2 Festlegen der Anlageorganisation

EMPFEHLUNG 22: ANLAGEORGANISATION

Der Stiftungsrat legt die Anlageorganisation mit dem Ziel einer interessenungebundenen und wirksamen Vermögensbewirtschaftung fest.

- Die Anlageorganisation stellt sicher, dass Interessenkonflikte ausgeschlossen und dass die Verantwortung für die Vermögensbewirtschaftung und deren Kontrolle unabhängig voneinander wahrgenommen werden.
- Die Elemente des Anlageprozesses und der Anlageorganisation werden in einem Anlagereglement festgehalten.

In organisatorischer Hinsicht kommt der Stiftungsrat seiner Finanzverantwortung in erster Linie durch die Festlegung einer Anlageorganisation nach, welche den Beizug von unabhängigen externen Experten einschliessen kann.

Unter der Berücksichtigung der Form der Aktiven (Wertpapiere/Wertrechte, Liegenschaften, Immaterialgüterrechte, Beteiligungen an operativen Unternehmungen etc.) sowie einschlägiger Vorgaben in der Stiftungsurkunde hat der Stiftungsrat zwischen folgenden Optionen seiner Einflussnahme zu entscheiden:

- *Selbstverwaltung* der Vermögenswerte (oder massgeblicher Teile, z.B. von Beteiligungen) im Falle einer einschlägigen Fachkompetenz im Stiftungsrat oder in der Geschäftsführung. Dabei bleibt der Grundsatz der Trennung von Vermögensbewirtschaftung und Kontrolle strikte zu beachten. Aufgrund der potentiellen Interessenkonflikte ist diese Lösung nur in Ausnahmefällen zu wählen.
- *Delegation* der Vermögensbewirtschaftung an externe Vermögensverwalter oder eine mit der Stiftung oder dem Stifter eng verbundene Unternehmung (bzw. deren Finanzabteilung).

In beiden Fällen bleibt es die Aufgabe und Verantwortung des Stiftungsrats, die Anlagepolitik und -strategie zu bestimmen, zu überwachen und gegebenenfalls anzupassen sowie ihre Umsetzung laufend zu kontrollieren.

Die Anlageorganisation wird in einem Anlagereglement festgelegt. Es regelt neben der Aufteilung der Verantwortung für die Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens insbesondere die Festlegung der Anlagestrategie inklusive der Risikovorgaben, den Anlageprozess, die Politik betreffend nachhaltiger Investitionen, das Investment Controlling, die Stimmrechtsausübung und die periodische Prüfung der Anlagestrategie.

Rolle des
Stiftungsrats bei
der Vermögens-
bewirtschaftung

Anlage-
reglement

**Unabhängigkeit
bei der
Vermögens-
bewirtschaftung**

Die Stiftung muss bei der Vermögensbewirtschaftung unabhängig sein. Die Unabhängigkeit misst sich am Grad der Transparenz, an der Unabhängigkeit von Vermögensverwaltern und Banken sowie am Wettbewerb, den die Stiftung bei der Vergabe von Vermögensbewirtschaftungsmandaten spielen lässt.

**Trennung der
Verantwortung
für Vermögens-
bewirtschaftung
und deren
Kontrolle**

Die Verantwortung für die Vermögensbewirtschaftung und jene für ihre Kontrolle müssen getrennt werden.

Häufig delegiert der Stiftungsrat Teilaufgaben der Vermögensbewirtschaftung intern (an Geschäftsführung, Anlageausschuss, stiftungsinterne Vermögensverwalter u.a.) oder extern (an Banken und Vermögensverwalter).

Die Tätigkeit der Beauftragten und die von ihnen erzielten Resultate müssen periodisch kontrolliert und mit den Vorgaben (Vergleichsindizes, Kosten, Einhaltung von Anlagerestriktionen etc.) verglichen werden. Dass diese Überprüfung nicht durch die Beauftragten im Sinne einer Selbstkontrolle, sondern durch von ihnen unabhängige interne oder externe Finanzfachleute vorzunehmen sind, versteht sich von selbst. Die entsprechende organisatorische Lösung ist im Anlagereglement festzuhalten.

3 Herkunft des Stiftungsvermögens

EMPFEHLUNG 23: HERKUNFT DES STIFTUNGSVERMÖGENS

Stifter widmen als Stiftungsvermögen nur Vermögenswerte, deren Herkunft rechtlich korrekt ist, und bei Zuwendungen akzeptiert der Stiftungsrat nur solche Vermögenswerte.

- Der Stiftungsrat strebt Transparenz über die Herkunft der Vermögenswerte an, die der Stiftung zufließen, und über die Identität des vormaligen (wirtschaftlichen) Eigentümers.
- Der Stiftungsrat lehnt Vermögenswerte ab, von denen er weiss, dass sie gegen die nationale Gesetzgebung oder internationale Abkommen verstossen. Insbesondere betrifft dies Vermögenswerte, die mit Terrorismus, Geldwäscherei, Korruption und anderen Delikten zusammenhängen.
- Der Stiftungsrat prüft bei der Entgegennahme von Zuwendungen, inwiefern die Herkunft dieser Vermögenswerte nicht im Widerspruch zum Stiftungszweck steht.
- Der Stiftungsrat versucht, zugewendete Vermögenswerte, von denen er weiss, dass sie vom vormaligen Eigentümer nicht versteuert wurden, einer Nachbesteuerung zuzuführen.

In den letzten Jahren sind die internationalen und nationalen Vorschriften darüber, welche Gelder Banken annehmen dürfen, deutlich strenger geworden. Davon sind Stiftungen indirekt betroffen: Auch an sie selbst stellt die Öffentlichkeit erhöhte Anforderungen. Dieser Wertewandel wirkt sich bei der Entgegennahme von Vermögenswerten aus.

Entgegennahme
von
Zuwendungen

Der Stiftungsrat sollte bei höheren Werten den Zustifter kennen und prüfen, ob er etwa nur vorgeschoben ist.

Identität des
Zustifters

Allgemein sind bei der Entgegennahme von Vermögenswerten (wie selbstverständlich überhaupt bei der Beschaffung von Geldmitteln) die schweizerischen Gesetze einzuhalten. Dabei ist die Angleichung der schweizerischen Gesetzgebung an internationale Standards zu berücksichtigen.

Herkunft der
Zuwendungen

Dies führt zur Pflicht des Stiftungsrats, die Herkunft grösserer Zuwendungen abzuklären. Unter «Herkunft» werden hier die Vorgänge verstanden, bei denen die entsprechenden Vermögenswerte entstanden sind. Insbesondere ist der Stiftungsrat verpflichtet, einen möglichen Zusammenhang mit Terrorismus, Geldwäscherei, Korruption und anderen Delikten zu prüfen.

Er gibt die Prüfung eine deliktische Herkunft, ist die Zuwendung abzulehnen.

Über die rechtliche «Compliance» hinaus muss der Stiftungsrat seine Prüfung auch darauf ausrichten, ob die Herkunft *ethisch problematisch* ist. Ethisch problematisch können namentlich Vermögenswerte sein, die aus Quellen stammen, die internationale Standards (z.B. den *UN Global Compact*) verletzen.

**Sorgfalts-
pflicht des
Stiftungsrats**

Bei diesen Abklärungen hat der Stiftungsrat weder die Pflicht noch die Mittel dazu, sie ins Äusserste zu treiben. Vielmehr muss und darf sich sein Aufwand auf das Angemessene beschränken, auch wenn dies dazu führt, dass er kein sicheres Wissen etablieren kann.

**Unversteuerte
Vermögenswerte**

Auch in Bezug auf unversteuerte Vermögenswerte hat in den letzten Jahren ein Wertewandel eingesetzt. Von Gesetzes wegen trifft den Stiftungsrat keine Pflicht zu überprüfen, ob der Stiftung zuwendete Vermögenswerte versteuert wurden, und auch keine Pflicht, Zuwendungen abzulehnen, von denen er weiss, dass sie nicht versteuert wurden. Namentlich aus ethischen Gründen aber sollte der Stiftungsrat, gerade bei steuerbefreiten Stiftungen, Vermögenswerte, von denen er weiss, dass sie vom vormaligen Eigentümer nicht versteuert wurden, einer Nachbesteuerung zuführen. Ein weiterer Grund ist die Vermeidung von Reputationsschäden der Stiftung und des gesamten Philanthropiesektors. Im Übrigen kann bei der Entgegennahme unversteuerter Werte nicht ausgeschlossen werden, dass in- oder ausländische Behörden Forderungen gegen die Stiftung, allenfalls sogar gegen die Stiftungsratsmitglieder, erheben.

**Risikoma-
nagement**

Für Stiftungen, die einen regelmässigen Mittelzufluss von Dritten verzeichnen, empfiehlt sich die Regelung, wie mit Vermögenswerten aus ethisch bedenklichen Quellen umgegangen werden soll, in einem Reglement oder einer Richtlinie. Darin kann festgelegt werden, ob solche Mittel angenommen, wie auch, wozu sie im Falle einer Annahme verwendet werden sollen.

Generell ist die Entgegennahme von Zuwendungen wie überhaupt der sorgfältige Umgang mit Vermögenswerten im Risikomanagement der Stiftung zu verankern. Neben strafrechtlichen und finanziellen Risiken nehmen Reputationsrisiken eine zunehmende Bedeutung ein.

4 Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens

EMPFEHLUNG 24: GRUNDLAGEN DER VERMÖGENSBEWIRTSCHAFTUNG

Der Stiftungsrat stellt sicher, dass die Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens im Sinne des Stiftungszwecks und kosteneffizient erfolgt.

- Der Stiftungsrat sorgt für eine Vermögensbewirtschaftung, die professionellen Standards entspricht. Dazu gehört die Vermeidung von Interessenkonflikten.
- Der Stiftungsrat berücksichtigt neben den allgemeinen Anlagegrundsätzen und den finanziellen Rahmenbedingungen auch die Gesamtwirkung der Stiftung.
- Der Anlageprozess umfasst drei Schritte: Festlegen der Anlagestrategie, Umsetzen der Anlagestrategie, Kontrolle des Anlageresultats. Der Stiftungsrat hält sich an den Anlageprozess und sorgt für eine angemessene Berücksichtigung der allgemeinen Anlagegrundsätze (Sicherheit, Diversifikation, Rendite, Liquidität).

Das Stiftungsrecht enthält für gemeinnützige Stiftungen keine explizite Regel zur Vermögensbewirtschaftung. Nach dem Bundesgericht sind die Grundsätze der Sicherheit, Rentabilität, Liquidität, Risikoverteilung und Substanzerhaltung zu beachten (BGE 124 III 97).

Gesetzliche Grundlagen

Der Stifter kann zur Vermögensbewirtschaftung Vorgaben machen und dabei zum Beispiel festsetzen, dass bestimmte Vermögenswerte nicht veräussert werden dürfen. Solche Vorgaben muss der Stiftungsrat zwingend beachten.

Vorgaben des Stifters oder bei Zuwendungen

Dies gilt auch in Bezug auf nach der Stiftungerrichtung erfolgende Zuwendungen, die mit der Auflage bestimmter Bewirtschaftungsvorschriften verbunden sind.

Die Anlagevorschriften für Personalvorsorgeeinrichtungen (Art. 49 ff. BVV 2, SR 831.441.1) können eine Orientierungshilfe sein. Die Anforderungen an Förderstiftungen dürfen aber keinesfalls mit jenen an Vorsorgeeinrichtungen gleichgesetzt werden: Förderstiftungen sind in ihrer Ausrichtung wesentlich flexibler und können damit grössere Risiken eingehen, um eine höhere Rendite zu erreichen. Anders als bei Personalvorsorgeeinrichtungen haben Förderstiftungen häufig keine festen langfristigen Leistungsverpflichtungen. In ertragsarmen Jahren können sie zudem die Förderleistung reduzieren, falls sie das Vermögen erhalten müssen. Förderstiftungen haben ferner die Möglichkeit zweckbezogener Investitionen.

Unterschiede zu Personalvorsorgeeinrichtungen

Stiftung als Wirkungseinheit	Alles, was eine Stiftung tut, gehört zusammen. Ihre Aktivitäten – Fördertätigkeit und Vermögensbewirtschaftung – bündeln sich zu einer Gesamtwirkung. Aus diesen Gründen darf sie sich nicht nur auf Vermögenserhalt und Rendite ausrichten, sondern muss auch weitere Wirkungen anstreben. Dazu dienen vor allem zweckbezogene Investitionen und nachhaltige Investitionen.
Rahmenbedingungen	<p>Zu den Rahmenbedingungen bei der Vermögensbewirtschaftung gehört die <i>Grösse</i> des Vermögens. Kleinere Stiftungen mit einem liquidem Vermögen bis ca. CHF 10 Mio. haben weniger Möglichkeiten und bezahlen höhere Bankgebühren als Stiftungen mit mehr als CHF 100 Mio. Nicht immer besteht das ganze Stiftungsvermögen aus liquiden Werten, welche der Bewirtschaftung zuzuführen sind. Es kann auch Vermögenswerte wie Unternehmensanteile, Kunstgegenstände oder Liegenschaften umfassen, welche nicht veräussert werden dürfen und gesondert verwaltet werden müssen.</p> <p>Eine weitere Rahmenbedingung stellt dar, ob die Stiftung über einen regelmässigen Mittelzufluss verfügt oder auf einer einmaligen Vermögenswidmung beruht.</p>
Anlageprozess	<p>Ausgehend von den Renditezielen und der Risikofähigkeit und -bereitschaft der Stiftung wird die <i>Anlagestrategie</i> festgelegt. Mit ihr muss der Stiftungszweck kosteneffizient und wirksam realisiert werden können. Die Anlagestrategie wird so umgesetzt, dass die Anlageziele mit minimalen Kosten und unter Einhaltung der Liquiditätserfordernisse der Stiftung erreicht werden.</p> <p>Das Anlageresultat wird unter Einsatz von Vergleichsindizes («<i>Benchmarks</i>») einer periodischen Qualitäts- und Kostenkontrolle (externes <i>Investment Controlling</i>) unterzogen. Dabei können der «Leitfaden für die Vermögensverwaltung von gemeinnützigen Stiftungen» oder das «Anlagereglement für gemeinnützige Stiftungen» – beide sind Mustervorlagen von SwissFoundations – helfen.</p>
Finanzfachwissen im Stiftungsrat und Beizug von Spezialisten	Die erfolgreiche und kosteneffiziente Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens setzt ein entsprechendes <i>Finanzfachwissen</i> voraus. Der Stiftungsrat sorgt im Rahmen seiner personellen Planung dafür, dass er über Mitglieder mit dem erforderlichen Fachwissen verfügt. Ist dies ausnahmsweise nicht der Fall, zieht er externe Spezialisten bei, die auch Mitglieder von Anlageausschüssen werden können.
Vermeidung von Interessenkonflikten	Bei der gesamten Vermögensbewirtschaftungstätigkeit beachtet der Stiftungsrat mögliche Interessenkonflikte. Dies beginnt bei der Wahl von Finanzfachleuten in den Stiftungsrat und beim Beizug von externen Beratern und geht weiter bei der Erteilung von Mandaten an Banken und Vermögensverwalter. Stiftungsratsmitglieder und externe Berater müssen unabhängig sein von den mit der Vermögensbewirtschaftung betrauten Finanzdienstleistern.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Eine ordentliche Vermögensbewirtschaftung ist kein Privileg grosser Stiftungen. Auch kleinere Stiftungen dürfen den Anlageprozess nicht vernachlässigen; auch sie haben eine Anlagestrategie zu verfolgen.

**Anlagestrategie
verfolgen**

5 Festlegen und Umsetzen der Anlagestrategie

EMPFEHLUNG 25: ANLAGESTRATEGIE

Mit der Anlagestrategie legt der Stiftungsrat die Grundsätze der Vermögensbewirtschaftung fest und bestimmt, wie die Stiftung ihr Renditeziel erreichen soll.

- Der Stiftungsrat formuliert eine Anlagestrategie auf der Grundlage der Stiftungsurkunde, insbesondere des Stiftungszwecks, und den finanziellen Rahmenbedingungen der Stiftung.
- Aus den finanziellen Bedürfnissen, der Risikofähigkeit und der Risikobereitschaft der Stiftung leitet der Stiftungsrat die Renditeziele ab.
- Der Stiftungsrat legt fest, ob und gegebenenfalls wie das Vermögen den Stiftungszweck unterstützen soll (zweckbezogene Investitionen), und stellt mindestens sicher, dass keine Investitionen getätigt werden, die dem Stiftungszweck zuwiderlaufen.
- Der Stiftungsrat nimmt nachhaltige Investitionen vor und legt deren Mittel fest.
- Der Stiftungsrat erlässt ein Anlagereglement, in dem die Anlagestrategie, die langfristige Vermögensaufteilung (Asset Allocation) und die Überwachung ihrer Umsetzung geregelt sind.

Grundsätze der Vermögensbewirtschaftung

Zu den Grundsätzen der Vermögensbewirtschaftung gehören:

- die (Lang-) Fristigkeit der Investitionen;
- Überlegungen zum Risiko (z.B. die Bereitschaft, Vermögensschwankungen in Kauf zu nehmen, die Festlegung von Bonitätslimiten [Mindestrating] oder der Ausschluss von Finanzinstrumenten wie Derivaten);
- der Umgang mit unveräusserlichen Vermögenswerten;
- der Umgang mit zweckbezogenen Investitionen;
- der Umgang mit nachhaltigen Investitionen;
- das Reporting und die Controlling-Grundsätze.

Festlegung der Anlagestrategie

Der Stiftungsrat legt im Anlagereglement fest, nach welchen Grundsätzen das Stiftungsvermögen bewirtschaftet werden soll. Dabei berücksichtigt er spezifische Festlegungen des Stifters in der Stiftungsurkunde.

Aufgrund der Grösse des liquiden Vermögens, des Stiftungszwecks und des Budgets wird eine Rendite festgelegt, welche durch die Vermögensbewirtschaftung erzielt werden soll («Zielrendite»). Mit ihr müssen finanziert werden:

- die Förderleistungen der Stiftung;
- der Administrationsaufwand;

- die Schwankungsreserven;
- die Beträge, welche dem Stiftungsvermögen dauerhaft zugeschlagen werden, um (im Fall einer Inflation) die Kaufkraft zu erhalten.

Im Lichte der Fähigkeit und der Bereitschaft der Stiftung, Risiken in Kauf zu nehmen, ergeben sich die möglichen Anlagekategorien wie Aktien, Anleihen, Immobilien etc.:

- Die *Risikofähigkeit* hängt massgeblich ab von der Höhe des Vermögens im Verhältnis zum Budget und der Langfristigkeit des Anlagehorizonts. Ein hohes Vermögen im Vergleich zum Budget ermöglicht es der Stiftung, zwischenzeitlich Einbussen in Kauf zu nehmen. Mit einem langfristigen Anlagehorizont kann sie Schwankungen ausgleichen.
- Die *Risikobereitschaft* umschreibt die Bereitschaft des Stiftungsrats, einen marktbedingten Rückgang des Vermögens auszuhalten.

Zur Anlagestrategie gehört die langfristige Aufteilung des Vermögens auf verschiedene Anlagekategorien (*strategische Asset Allocation*). Diese ist so auszugestalten, dass die Zielrendite im Rahmen der Risikofähigkeit der Stiftung erreicht werden kann. Die Anlagestrategie umfasst:

Anlage-
kategorien

- die Zielquoten pro Anlagekategorie;
- die Bandbreiten, innerhalb denen die Quote sich bewegen darf (namentlich aufgrund der Marktentwicklung);
- die Vergleichsindizes (Benchmark) pro Anlagekategorie und für das Gesamtvermögen, mit deren Entwicklung die Wertentwicklung der einzelnen Anlagekategorien und des Gesamtvermögens verglichen wird.

Die Anlagestrategie (z.B. 40% Aktien), das Vermögensziel (z.B. Kaufkrafterhalt) und die Höhe der jährlichen Förderbeiträge (z.B. 3% des Vermögens) sind untrennbar miteinander verbunden. Es wäre nicht realistisch, die Kaufkraft des Vermögens erhalten zu wollen und gleichzeitig hohe jährliche Förderbeiträge auszurichten, ohne dabei Anlagerisiken einzugehen.

Die Anlagekategorien sind die Bausteine der strategischen *Asset Allocation*. Ihre Auswahl und Gewichtungen bestimmen das langfristige Renditepotential. Der Stiftungsrat muss deshalb der strategischen *Asset Allocation* besondere Aufmerksamkeit widmen.

Anlagekategorien unterscheiden sich nach ihrem Rendite-/Risikopotential. Als risikolos galten lange Staatsanleihen vornehmlich des Bundes oder der Kantone, aber auch westlicher Industrieländer. Diese Betrachtungsweise hat sich in den letzten Jahren geändert. Einerseits haben sich viele angeblich sichere (Staats-) Anleihen während der Finanzkrise als unsicher entpuppt. Andererseits besteht auch bei sicheren Anleihen ein Verlustrisiko, sofern sie nicht bis zur Rückzah-

Rendite
und Risiko

lung gehalten werden können. Ausserdem ist das Renditepotential von Obligationen mit sehr hoher Bonität heute stark beschränkt.

Wer mehr Risiken, d.h. höhere Vermögensschwankungen in Kauf nehmen kann, erhält dafür in der Regel auch eine höhere Rendite. Das gilt namentlich in Bezug auf Aktien, die zwar über die Jahre einen höheren Ertrag abwerfen, aber grösseren Wertschwankungen ausgesetzt sind. Oft gleichen sie Verluste erst nach Jahren wieder aus.

In welchem Umfang eine Stiftung risikobehaftete Investitionen tätigen will und kann, hängt von ihrem Zweck, ihrer Risikofähigkeit und -bereitschaft und von der Flexibilität der Förderleistungen ab.

Bei einem niedrigen Zinsniveau müssen Stiftungen risikoreicher investieren, um eine bestimmte Rendite zu erreichen. Diese zusätzlichen Risiken sind aber genau zu prüfen. Zu vermeiden sind Risiken, die an den Finanzmärkten nicht oder nur ungenügend entschädigt werden, wie *fehlende Diversifikation innerhalb einer Anlagekategorie* oder nicht auf die Stiftungsbedürfnisse ausgerichtete *Währungsrisiken*. Zu prüfen ist in diesem Zusammenhang auch, Risiken (Kurschwankungen, Währungen, Zinsen) *abzusichern*.

Risikominimierung durch Diversifikation

Da nicht alle Anlagekategorien gleichzeitig steigen oder fallen, kann durch eine geschickte Diversifikation das Risiko minimiert oder bei gegebener Risikofähigkeit die Anlagerendite maximiert werden. Dasselbe gilt für die Anlage innerhalb einer Anlagekategorie: Auch hier steigen und fallen die einzelnen Wertschriften meist nicht gleichzeitig. Eine Verteilung der Anlagen auf viele Wertschriften mindert daher das Risiko bei gleichem Potential.

Faustregeln der Risikobereitschaft

Da ein höheres Risiko mit höheren Erträgen einhergeht, beeinflusst die Tatsache, wieviel Risiko eine Stiftung eingehen will, die Höhe der erwarteten Erträge. Um diese Risikobereitschaft abzuschätzen, kann im Sinne einer Faustregel wie folgt vorgegangen werden: Die Schwankungen sollen nicht so gross sein, dass das zu erhaltende Vermögen oder aber ein Vermögen, mit dem realistischerweise die für eine langfristige Existenz und Fördertätigkeit erforderliche Rendite erzielt werden kann, dauerhaft unterschritten wird. Diese Anforderung kann angesichts von niedrigen Zinsen und hohen Ansprüchen an das jährliche Fördervolumen nicht immer erfüllt werden, so dass eine vorübergehende Unterschreitung des Mindestvermögens in Kauf genommen werden muss. Zentral ist, dass das langfristige Renditepotential mit dem geplanten Fördervolumen übereinstimmt. Unterschreitet das Vermögen diese Grenze, müssen Massnahmen ergriffen werden: Entweder wird das Fördervolumen reduziert oder der Stiftungsrat bemüht sich um Zuwendungen, oder er versucht, die Stiftung in eine Verbrauchsstiftung umzuwandeln.

Zweckbezogene Investitionen

Die Vermögensbewirtschaftung sollte den Stiftungszweck unterstützen oder darf ihm in keinem Fall zuwiderlaufen. Zweckbezogenes Investieren (engl. meist *Mission Investing* genannt) ist eine stiftungsspezifische Strategie der Vermögens-

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

Beispiel: Eine Stiftung mit dem Zweck, Bildung zu fördern, kauft eine Liegenschaft und vermietet sie einer Institutionen, welche darin eine Schule betreibt. Die Stiftung tätigt also eine Investition und zieht aus ihr eine Rendite. Das ist die Vermögensbewirtschaftungsseite. Die Förderungsseite daran ist, dass die Stiftung in ihrer Liegenschaft eine Schule betreiben lässt. Das Vermögen wird also im Sinne des Stiftungszwecks eingesetzt. Dadurch wird der Stiftungszweck nicht nur durch die Erträge aus dem Vermögen, sondern auch durch dieses selbst gefördert. So wird mit den vorhandenen Mitteln eine höhere Wirkung erreicht.

Zweckbezogene Investitionen sind in der Regel spezifischer als konventionelle Investitionen, manchmal auch weniger liquid und mit höheren Risiken behaftet; oft ist auch der Aufwand für ihre Auswahl und Überwachung grösser. Sie können aufgrund ihrer Renditeerwartungen in zwei Gruppen aufgeteilt werden: in solche, bei denen die Renditeerwartungen marktüblich, also ungefähr so hoch sind wie jene bei einer konventionellen Investition («*Market-rate Mission Investments*»), und in solche, bei denen die Renditeerwartung unterhalb des Marktniveaus liegt («*Below Market-rate Mission Investments*»).

Zweckbezogene Investitionen haben nicht per se eine höhere oder geringere Rendite. Solange marktübliche Renditen und Risikoprofile angestrebt werden, ist eine zweckbezogene Investition aus der Sicht der Vermögensbewirtschaftungsgrundsätze unproblematisch. Zum Problem wird sie erst, wenn dies nicht der Fall ist. Dann fragt es sich, ob die Stiftung eine Rendite in Kauf nehmen darf, die unterhalb des Marktniveaus liegt. Damit eine zweckbezogene Investition mit den treuhänderischen Pflichten der Stiftungsratsmitglieder (Maximierung des Ertrags) vereinbar ist, muss der Stiftungsrat definieren, welchen Beitrag er von der Investition zur Erfüllung des Stiftungszwecks erwartet, um einen möglichen Renditeverlust im Vergleich zu konventionellen Investitionen zu kompensieren und damit die Zweckbezogenheit der Investition zu rechtfertigen. Kommt es zu einer Minderrendite oder gar einem Verlust des eingesetzten Vermögens, ist von der zweckbezogenen Investition als Förderleistung zu verlangen, dass mit der entgangenen Rendite bzw. dem Vermögensverlust der Stiftungszweck nicht durch andere Förderformen wirksamer umgesetzt werden könnte.

Eigentum verpflichtet. Ethische Postulate drängen deshalb auch bei Stiftungen auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Stiftungen können es sich heute nicht mehr leisten, der Frage interesselos gegenüberzustehen, wie die Mittel verdient werden, die sie bei ihrer Fördertätigkeit verwenden. Zudem handeln sie sich ein erhebliches Reputationsproblem ein, wenn sie in Unternehmen investieren, welche bei ihrer Tätigkeit zum Beispiel die Biosphäre massiv beschädigen oder Kinder ausbeuten. Deshalb tätigen bereits heute viele Stiftungen nachhaltige Investitionen, nämlich solche, bei denen nebst den traditionellen finanziellen Kriterien ökologische, soziale, ethische oder Governance-Kriterien

Nachhaltige
Investitionen

angewendet werden (*Environmental, social and governance*, kurz ESG). Mit den ESG-Kriterien werden die zentralen Bereiche der Nachhaltigkeit von Investitionen gemessen.

Mittel nachhaltiger Investitionen

Für die nachhaltige Vermögensbewirtschaftung stehen verschiedene Mittel zur Verfügung. Die Stiftung kann kriteriengeleitet investieren, nämlich *Ausschlusskriterien* für ihre Investitionen definieren (Waffenherstellung, Glückspiel, Kinderarbeit etc.), oder *Positivkriterien* für die Anlage suchen. Dabei werden marktübliche Renditen und Risikoprofile angestrebt. Mit einem regelmässigen *Screening* (Überprüfung der Investitionen durch eine unabhängige Agentur) lässt sich die Einhaltung der Vorgaben kontrollieren.

Ausübung der Aktionärsrechte

Mit *Shareholder Engagement* wird ein Ansatz bezeichnet, bei welchem aktiv auf die investierten Unternehmen Einfluss genommen wird. Ziel der Einflussnahme ist es, die Unternehmen zu einer nachhaltigeren Geschäftspraxis zu bewegen. Die Ausübung von Aktienstimmrechten durch institutionelle Anleger gilt heute als «*good practice*». Gerade Förderstiftungen sollten die Rolle einer aktiven Eigentümerin übernehmen und sich für die Einhaltung von Prinzipien der *Good Governance* einsetzen. Dies gilt besonders auch für ökologische und soziale Themen. Es sind verschiedene *Formen der Stimmrechtsausübung* denkbar:

- Der Stiftungsrat ist an der Generalversammlung anwesend und entscheidet selbst.
- Der Stiftungsrat überträgt die Stimmrechte dem unabhängigen Stimmrechtsvertreter (wird von der Gesellschaft bestimmt).
- Die Stiftung schliesst sich einem Pooling mehrerer Aktionäre zur Wahrnehmung der Stimmrechte an und überträgt diesem die Stimmrechte.

Über das Stimmverhalten kann der Stiftungsrat wie folgt entscheiden:

- Der Stiftungsrat stimmt generell zugunsten der Anträge des Verwaltungsrats der betreffenden Gesellschaft.
- Der Stiftungsrat entscheidet selber und individuell über das Stimmverhalten.
- Der Stiftungsrat lässt sich von einem unabhängigen Stimmrechtsberater unterstützen.

Welche Form der Stimmrechtsausübung die Stiftung wählt, hängt von der Vermögensgrösse, den vorhandenen Ressourcen und der Anzahl der gehaltenen Aktien ab. Zudem hat der Stiftungsrat zu entscheiden, ob und wie er sich im Rahmen der *Engagement*-Strategie über die Ausübung der Aktionärsrechte hinaus betätigen will.

Wertschwankungsreserven

Wertschwankungsreserven bezwecken, Vermögensveränderungen abzufedern. Sie können bei Verlusten aufgelöst werden und diese damit kompensieren. Im Sinne einer Faustregel gilt, dass Stiftungen, die auf eine langdauernde Existenz

und auf einen konstanten Mittelabfluss ausgerichtet sind, zur Deckung vorübergehender Wertschwankungen ihrer Investitionen zwischen einem Drittel und der Hälfte dieser Investitionen als Schwankungsreserve halten sollen; bei einem Aktienanteil von 40% wären ca. 13–20% des Vermögens als Wertschwankungsreserve zu halten.

Stiftungen sind grundsätzlich verpflichtet zur Substanzerhaltung. Diese Pflicht bezieht sich auf das gewidmete Vermögen, sofern der Stifter nichts anderes angeordnet hat, und meist auch auf Zuwendungen, sofern der Zustifter nichts anderes angeordnet hat. Damit eine Stiftung den realen Wert ihres Vermögens erhält, muss sie – unabhängig von der Anlagestrategie – das Vermögen mit einer allfälligen Inflation nominal anwachsen lassen: Erträge in der Höhe der Inflation sind dem zu erhaltenden Vermögen zuzuschlagen. Das Vermögen muss also während Inflationszeiten zur Substanz- und Kaufkraftherhaltung nominal wachsen.

**Substanzerhalt
und Inflation**

Stifter, aber auch Zustifter, können festlegen, dass bestimmte von ihnen eingebrachte Sachwerte nicht veräußert werden dürfen: Unternehmen, Immobilien, Wertschriften, Schmuck, Kunstgegenstände usw. Solche Werte können grundsätzlich nicht in die Anlagestrategie einbezogen werden, auch wenn sie unter Anlagegesichtspunkten Klumpenrisiken darstellen und dem Diversifikationsgebot widersprechen. Erst wo die Existenz der Stiftung oder ihre Zweckerfüllung auf dem Spiel stehen, darf bzw. muss – in Absprache mit bzw. mit Bewilligung der Stiftungsaufsicht und dem Stifter oder Zustifter – die Veräußerung solcher Vermögenswerte dennoch in Betracht gezogen werden.

**Unveräußer-
bare Sachwerte**

Vermiet- oder verpachtbare Immobilien sind grundsätzlich für Stiftungen sinnvolle Investitionen, sorgen sie doch für einen regelmässigen Ertrag. Oft werden die Immobilien vom Stifter eingebracht, sei es als Vermögenswert zur Renditegenerierung, sei es, um den Stiftungszweck (z.B. im Falle eines Museums) zu erfüllen.

Immobilien

Immobilien verursachen aber auch Kosten, nicht nur durch Verwaltung und Unterhalt. Vielmehr sind auch Opportunitätskosten nicht zu vernachlässigen, wenn die Rentabilität der Immobilie z.B. durch Leerstände nicht gewährleistet ist. In solchen Fällen sind die Veräußerung und die Investition des Erlöses in andere Anlagekategorien dringend empfohlen. Ein Minderertrag darf nur in Kauf genommen werden, wo die Immobilie vom Stifter oder Zustifter als unveräußerlich erklärt worden ist oder wo dies im Rahmen von zweckbezogenen Investitionen gerechtfertigt werden kann.

Oft ist bei Stiftungen eine Scheu vor Aktien festzustellen, und die Aktienquoten fallen gelegentlich sogar unter jene von Pensionskassen. Das ist wenig verständlich. Bei einem Anlagezeitraum von 20 Jahren ist der Anlageerfolg mit Aktien historisch deutlich grösser als mit Obligationen. Stiftungen, wenn sie keine Verbrauchsstiftungen sind, haben einen so langen Anlagehorizont. Sie können

Aktien

Aktien jahrelang liegen lassen und Verwerfungen an der Börse aussitzen. Selbst wenn manche Aktien in einem Crash ihren Wert vorübergehend halbieren, ist das kein Grund zur Panik. Die Stiftung hat den langen Atem, zu warten, bis ein Bullenmarkt sie wieder sich erholen lässt. Zudem sind bei den Aktien als Ertrag neben den Kursgewinnen auch die Dividenden nicht zu vernachlässigen.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Indirekt
investieren**

Grundsätzlich hat eine kleine Stiftung weniger Möglichkeiten, ihr Vermögen zu investieren. Sie kann weniger breit investieren, da die Investitionen in einzelne Anlagekategorien zu klein und der Kontrollaufwand zu gross würden, um kosteneffizient zu sein. *Indirekte oder passive Investments* (Fonds) sind daher insbesondere für kleinere Stiftungen meist sinnvoller als *direkte*.

EMPFEHLUNG 26: ASSET ALLOCATION

Der Stiftungsrat legt fest, wer welche Vermögensteile wie und zu welchen Bedingungen verwaltet.

- Der Stiftungsrat definiert die konkreten Mandate (Asset Allocation) und bestimmt, an wen sie vergeben werden.
- Für jedes Mandat legt der Stiftungsrat Anlagerichtlinien fest.
- Der Stiftungsrat verwaltet gewisse Vermögensteile ausnahmsweise nur dann selbst, wenn er über die entsprechenden Fachkompetenzen verfügt; dabei legt er ein besonderes Augenmerk auf Interessenkonflikte.

Der Stiftungsrat formuliert anhand der Kategorien der *Asset Allocation* Mandatsbestimmungen:

Definition von Mandaten

- Das gesamte Vermögen kann als *ein* Mandat definiert werden (gemischtes Mandat), welches sämtliche Anlagekategorien kombiniert.
- Bei einem anderen Ansatz werden *spezialisierte* Mandate vergeben (Obligationen Schweizer Franken, Obligationen Fremdwährungen, Aktien Schweiz, Aktien Ausland, Immobilienfonds etc.).

Die Grösse der Mandate und ihre Komplexität haben einen Einfluss auf die Kosten. Kleinere Stiftungen bevorzugen gemischte Mandate, um geringere Vermögensbewirtschaftungskosten zu verursachen. Grössere Stiftungen hingegen können sich Kategorienmandate «leisten», da in jeder Kategorie eine ausreichende Grösse für eine interessante Kostenstruktur vorliegt. Hier ist der Vergleich von verschiedenen Lösungen nötig. Bei grossen Volumina können gemischte Mandate wegen ihrer Komplexität teurer sein als die Summe einfacher Kategorienmandate. Dafür ist bei diesen der Koordinationsaufwand deutlich höher, was sich meist nur für grössere Stiftungen lohnt.

Um den Wettbewerb zu fördern, ist es speziell bei gemischten Mandaten sinnvoll, das Vermögen aufzuteilen, mehrere identische Mandate zu vergeben und die Ergebnisse zu vergleichen; am Ende einer bestimmten Vergleichsperiode (z.B. 3 Jahre) scheidet jeweils der Portfoliomanager mit der schlechtesten Performance aus.

Sodann müssen weitere Fragen zur *Form* der einzelnen Mandate beantwortet werden:

Aktive oder passive Anlageform

- Bei der *aktiven Anlage* wählt ein Portfolio Manager die ihm geeignet scheinenden Titel aus. So verfolgt er im Auftrag der Stiftung deren ganz individuelle Anlagestrategie, weil er jedes einzelne Investment auswählt und erwirbt, respektive wieder veräussert.

- Bei der *passiven (indexierten) Kollektivanlage* (Fonds) beteiligt sich die Stiftung anteilmässig an einem grossen Portfolio, das der Manager für alle Beteiligten auf dieselbe Art und Weise verwaltet. Eine Individualisierung ist hier nicht möglich. Die im Index enthaltenen Titel werden gekauft, und die Rendite des Mandats entspricht weitgehend der Indexrendite.

Bei der Entscheidung zwischen aktiver und passiver Verwaltung spielen *Kosten-, Risiko- und Kompetenzüberlegungen* eine wichtige Rolle. Bei beiden Anlageformen muss *Kostentransparenz* herrschen, sowohl über die Gebühren bei Kauf und Verkauf von Einzeltiteln (*Courtage*) wie auch über die in Fonds gehaltenen Titel. Aktive Mandate haben höhere Kosten zur Folge.

Im Wesentlichen hängt die Wahl davon ab, wie sehr sich die Stiftung in die Vermögensbewirtschaftung einbringen kann und will. Bei aktiven Mandaten ist ein höherer Flexibilisierungsgrad möglich. Die Vermögensbewirtschaftung kann individueller auf die Stiftung zugeschnitten werden. Damit lassen sich auch ihre Wirkungsziele besser berücksichtigen. Andererseits sind die Anforderungen an Verfahren und Fachkompetenz im Stiftungsrat bei aktiver Verwaltung grösser. Ohne diese Kompetenz sind passive Anlagen meist vorteilhafter.

**Anlage-
richtlinien**

In den *Anlagerichtlinien* ist für jedes Mandat im Detail festzuhalten, wie das Vermögen angelegt werden soll und wie der Anlageerfolg und gegebenenfalls seine Wirkung gemessen wird. Im Einzelnen enthalten die Anlagerichtlinien Angaben zu folgenden Themen:

- Liquidität;
- zulässiges «Anlageuniversum» (z.B. Aktien Schweiz: Anlageuniversum Swiss Performance Index);
- Zulässigkeit von Anlageinstrumenten wie Derivaten, kollektive Anlagen (Fonds) etc.;
- Benchmark (Index, mit dem die Vermögensentwicklung verglichen wird);
- Mindestbonität (Mindestrating) und Duration von Obligationen;
- Risikoparameter wie die zulässige Abweichung der Anlagegewichtungen von den einzelnen Anlagen zum Benchmark oder Angaben zum Abweichungsrisiko bezüglich des Vergleichsindex (*Tracking Error*).

Neben diesen «technischen Daten» sind die Bestimmungen nicht zu vergessen, in welchen Abständen und in welcher Weise der Portfoliomanager über seine Arbeit *rapportieren* muss.

Auch die Auflage zur Vornahme von nachhaltigen Investitionen (Anwendung von *ESG-Kriterien*) und die Überprüfung ihrer Einhaltung gehören in die Anlagerichtlinien.

**Regelfall
Mandate**

Die Vermögensbewirtschaftung wird in aller Regel durch *Mandate an externe Vermögensverwalter oder Banken* gegeben. Dies ermöglicht im Sinne der Gewalten-

trennung eine effiziente Kontrolle und optimale Vergleichbarkeit und erhöht die Flexibilität im Falle schlechter oder zu kostspieliger Ausführung.

Die Stiftung soll die Vermögensbewirtschaftung nur ausnahmsweise und unter Sicherstellung der erforderlichen Fachkompetenzen selbst übernehmen. Dabei ist den Interessenkonflikten erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken. Es lohnt sich in jedem Fall, periodisch oder dauerhaft unabhängige Experten beizuziehen und Vergleiche mit marktgängigen Lösungen anzustellen.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Für ganz kleine Stiftungen kann es im Ausnahmefall wegen der geringen Komplexität ihrer Vermögensstruktur effizient sein, für die Vermögensbewirtschaftung *vorhandene Kompetenzen im Stiftungsrat* zu nutzen bzw. eine einschlägig kompetente Person in den Stiftungsrat zu berufen. Solche Lösungen müssen aber regelmässig mit Leistung und Kosten von auf dem freien Markt erhältlichen Lösungen verglichen und nötigenfalls durch solche ersetzt werden.

**Selbstver-
waltung mit
Grenzen**

**EMPFEHLUNG 27: MANDATIERUNG NACH
WETTBEWERBSBEDINGUNGEN**

Um mit minimalen Kosten eine optimale Leistung zu erzielen, wählt der Stiftungsrat zur Umsetzung der Anlagestrategie unter verschiedenen Anbietern nach Wettbewerbsbedingungen.

- Mandate werden im Rahmen eines Submissionsverfahrens nach Wettbewerbsbedingungen vergeben.
- Der Stiftungsrat strebt das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bei der Mandatierung von Finanzdienstleistern an.
- Die einmalig anfallenden und die wiederkehrenden Kosten der Umsetzung der Anlagestrategie und der längerfristigen Betreuung des Anlagevermögens werden transparent gemacht und überwacht.
- Die mandatierten Finanzdienstleister unterzeichnen eine Erklärung, die sie zur Transparenz, zum Ausschluss bzw. zur Rückerstattung von Retrozessionen und zur Einhaltung einer Meistbegünstigungsklausel verpflichtet.

**Ausschreibung
unter
Wettbewerbs-
bedingungen**

Die Umsetzung der Anlagestrategie erfolgt in aller Regel im Rahmen einer Submission, d.h. einer Ausschreibung nach Wettbewerbsbedingungen. Für die Wertchriftenverwahrung (Depotbank), in Bezug auf allgemeine Bankkosten sowie für Vermögensbewirtschaftungsmandate werden Offerten von mehreren Mitbewerbern eingeholt.

Den offerierenden Bankinstituten und Vermögensverwaltern wird eine Beschreibung der gewünschten Anlagestrategie und der Benchmark mit der Aufforderung überlassen, die Vor- und Nachteile der von ihnen vorgeschlagenen Umsetzung, mit allen sichtbaren und verdeckten einmaligen und laufenden Kosten der Vermögensbewirtschaftung, inkl. Fremdgebühren etc., detailliert darzulegen.

Bei den eingegangenen Offerten werden neben den Produkten, dem Anlageprozess und der Anlageorganisation auch die involvierten Personen und Teams sowie die Preisstruktur verglichen. Die vergangenen Leistungen sind namentlich bei Vermögensverwaltern eine Referenz, können aber selbstverständlich nicht auf die Zukunft extrapoliert werden. Neben den genannten Faktoren soll auch die Qualität der Betreuung der Stiftung beachtet werden.

Um dies alles fundiert beurteilen zu können, empfiehlt sich ein *Interview* mit den Vertretern der besten zwei bis drei Angebote. Neben der in Zahlen nachweisbaren Kompetenz spielen auch die Stabilität und die Erfahrung des Unternehmens und des Teams über mehrere Zyklen und die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen eine Rolle.

Preisdifferenzen zu bestehenden Lösungen werden mit den aktuellen Vertragspartnern erörtert; gegebenenfalls wird eine Anpassung verlangt. Das Vorgehen

ist allen beteiligten Partnern und Wettbewerbern zu kommunizieren, damit ein Anreiz besteht, konkurrenzfähige Offerten zu machen.

Der Entscheid fällt zu Gunsten des Anbieters mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis.

Bei der Umsetzung der Anlagestrategie, im Besonderen bei der Ausschreibung und der Beurteilung der Offerten, können ausgewiesene und unabhängige Berater, die solche Ausschreibungen regelmässig durchführen, die Entscheidung unterstützen und unter Umständen Kosteneinsparungen erzielen. Es können auch von Zeit zu Zeit Berater zugezogen werden, welche die Kostenstruktur analysieren und zu hohe Kosten im Auftrag und in Absprache mit der Stiftung neu verhandeln.

**Beizug von
Experten**

Beim Beizug von Beratern ist ein Kostenbudget für die Honorare aufzustellen. Diese Kosten müssen mit dem Einsparungspotential verglichen werden. Es lohnt sich, für solche Beratungsmandate verschiedene Angebote einzuholen. Auch hier bleibt der Stiftungsrat trotz Beizug von Experten selber verantwortlich.

Bei einer *Umschichtung* (wie in geringerer Masse auch bei der *erstmaligen* Anlage) von Vermögen ist mit beträchtlichen sichtbaren und unsichtbaren Kosten zu rechnen. Bei der Einschätzung dieser einmalig anfallenden Transitionskosten ist allerdings zu bedenken, dass eine erfolgreichere Vermögensbewirtschaftung und die geringeren wiederkehrenden Bewirtschaftungs- oder Anlagekosten sich längerfristig auszahlen. Häufig ist zudem der neue Vermögensverwalter bereit, einen Teil der anfallenden Transitionskosten (z.B. Lieferspesen) zu übernehmen.

**Einmalige und
wiederkehrende
Kosten**

Die Gebühren von Finanzprodukten wie Anlagefonds, Derivaten und strukturierten Produkten sind genau zu prüfen. Insbesondere wenn sie mehrere Gebühren-ebenen aufweisen (beispielsweise *Fund-of-Funds*). Auch muss absolute Kostentransparenz über alle Ebenen verlangt werden. Bei Verwendung solcher Produkte ist auf jeden Fall eine Zweitmeinung einzuholen, wie ein anderer Anbieter dieses Anlageziel angehen würde, und zu prüfen, wie sich die Kosten der beiden Herangehensweisen unterscheiden.

**Mit Finanz-
produkten
verbundene
Kosten**

In jedem Falle ist eine jährliche Gesamtkostenrechnung zu erstellen. Diese Kosten sind in ihrer absoluten Höhe zu erfassen und der Gegenleistung (Performance, Service) gegenüberzustellen. Dazu zählen auch die Kosten, die *innerhalb von Finanzprodukten* anfallen. Grundsätzlich ist für die meisten Produkte wie Fonds etc. eine *Total Expense Ratio* (TER) verfügbar, die eine gute Kostenindikation abgibt. Transaktionskosten innerhalb von Finanzprodukten sind dagegen meist nicht transparent und werden auch in der TER nicht erfasst.

Retrozessionen sind Zahlungen, die Finanzdienstleister von Dritten für den Kauf ihrer Anlageprodukte erhalten. Kann der Dienstleister im Rahmen eines Vermögensbewirtschaftungsmandats über den Kauf solcher Produkte entscheiden, entsteht ein Interessenkonflikt, bei dem der Dienstleister nicht unbedingt das

Retrozessionen

beste Produkt auswählt, sondern jenes, an dem er am meisten verdient. Ohnehin stehen Retrozessionen nach neuerer Rechtsprechung des Bundesgerichts dem Kunden zu.

Stiftungen haben daher auf jeden Fall auf die volle Transparenz über die Kosten und etwaige Retrozessionen zu bestehen und die entsprechenden Angaben in ihre Kosten-Nutzen-Überlegungen einzubeziehen. Dies gilt besonders dann, wenn Mitglieder des Stiftungsrats in die Vermögensverwaltung einbezogen sind.

Erklärung der Dienstleister

Der Stiftungsrat muss die von der Stiftung verlangten Kosten kennen und beurteilen. Die mandatierten Finanzdienstleister haben daher eine Erklärung zu unterzeichnen, die sie zur Transparenz, zum Ausschluss bzw. zur Rückerstattung von Retrozessionen und zur Einhaltung einer Meistbegünstigungsklausel verpflichtet:

- Sämtliche Gebühren werden offengelegt.
- Es werden alle «Bestandesvergütungen» und Retrozessionen, d.h. sämtliche Zahlungen von Drittparteien, die im Zusammenhang mit dem Mandat stehen, ausgewiesen und der Stiftung gutgeschrieben.
- Dieselbe Dienstleistung wird anderen Kunden mit ähnlichen Parametern nicht günstiger angeboten, und wenn doch, ist eine Begründung erforderlich.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Beratungsmandate periodisch ausschreiben

Bei der Vermögensbewirtschaftung haben kleinere Stiftungen oft einen erhöhten Bedarf an Unterstützung. Die entsprechenden Kosten können aber bei kleinen Vermögenserträgen um so stärker ins Gewicht fallen. Besonders – aber nicht nur – kleinere Stiftungen sind daher gut beraten, ihre Beratungsmandate regelmässig nach Wettbewerbsbedingungen (neu) auszuschreiben und immer wieder kritisch zu hinterfragen.

Finanzdienstleister mit Sorgfalt wählen

Kleinere Stiftungen müssen darauf achten, dass eine Betreuung durch Finanzdienstleister gewährleistet ist, die zum einen die Bedürfnisse und den Hintergrund der Stiftung verstehen (insbesondere verständlich sprechen) und sich zum anderen Zeit für die Stiftungsanliegen nehmen. Beides ist bei Discount-Lösungen oder bei einer Betreuung durch die Abteilung für institutionelle Kunden bei grossen Vermögensverwaltern nicht immer gegeben, weil Stiftungen dort oft zu den kleinsten und wenig lukrativen Kunden zählen.

Branchenvergleich anstellen

Gerade kleineren Stiftungen ist es zu empfehlen, anhand von laufenden Vergleichen innerhalb des Stiftungssektors zu prüfen, ob die Art und Weise, wie sie ihr Vermögen bewirtschaften, kosteneffizient ist. Dabei sind alle beanspruchten Dienstleistungen angesprochen, d.h. die Mitwirkung einzelner Stiftungsratsmitglieder, von Banken, Vermögensverwaltern und Experten.

6 Kontrolle des Anlageresultats

EMPFEHLUNG 28: ÜBERPRÜFUNG DER VERMÖGENSBEWIRTSCHAFTUNG

Der Stiftungsrat überprüft regelmässig, ob die Resultate der Vermögensbewirtschaftung angemessen sind und ob die Anlagestrategie den Stiftungszielen gerecht wird.

- Die Anlagestrategie und die Einhaltung von ESG-Kriterien werden jährlich überprüft.
- Die Anlageresultate werden mindestens zweimal pro Jahr kontrolliert.
- Die Ergebnisse der Überprüfung von Anlagestrategie und Anlageresultaten werden schriftlich festgehalten.

Weil die Anlagestrategie einen grossen Einfluss auf Rendite und Risiko hat, ist sie jährlich auf ihre Angemessenheit hin zu überprüfen.

Darüber hinaus erfolgt eine Überprüfung auch bei wesentlichen Änderungen der Stiftungsbedürfnisse (z.B. substantielle Erhöhung der jährlichen Förderbeiträge), bei grösseren Kapitalmarktereignissen (z.B. nach starken Kurssteigerungen oder Kurseinbrüchen an den Aktienmärkten) oder bei anderen besonderen Vorkommnissen. Ein sofortiger Richtungswechsel sollte aber nur bei fundamentalen Änderungen der Annahmen erfolgen. Wiederholte oder abrupte Änderungen, wie beispielsweise ein substantieller Verkauf von Aktien in einer Krise oder der Zukauf von Aktien während eines Booms, können zu unbefriedigenden Anlageresultaten führen.

Überprüfung der Anlagestrategie

Dabei stehen folgende Fragen im Zentrum:

- Steht die Anlagestrategie in Einklang mit den Zielen der Stiftung (z.B. hinsichtlich Zielrendite, zweckbezogener Investitionen, nachhaltiger Investitionen)?
- Reichen die langfristig erwarteten Anlageerträge der gewählten Anlagestrategie, um die künftig angestrebten jährlichen Förderbeiträge und Verwaltungskosten zu decken, Schwankungsreserven aufzubauen und die Kaufkraft des Vermögens zu erhalten?
- Reichen die Risikofähigkeit der Stiftung und die Risikobereitschaft des Stiftungsrats aus, um die gewählte Anlagestrategie auch in Krisen durchzuführen?
- Besteht Handlungsbedarf bezüglich der Anlagestrategie bzw. der jährlichen Ausgaben oder des Vermögensziels? Falls ja: Sind die Mandate mit den Vermögensverwaltern anzupassen?

Die *Resultate* der Überprüfung werden schriftlich festgehalten, damit sich alle Mitglieder des Stiftungsrats darüber in Kenntnis setzen können, wie auch zur langfristigen Dokumentation.

Überprüfung der Anlageresultate

Die *Anlageresultate* werden typischerweise halbjährlich oder quartalsweise überprüft und die Ergebnisse dem Stiftungsrat zur Diskussion vorgelegt. Dabei ist zwischen der Entwicklung des Gesamtvermögens (*Strategiecontrolling*) und den Leistungen der einzelnen Vermögensverwalter (*Mandatscontrolling*) zu unterscheiden.

Strategiecontrolling

Fragen zur *Entwicklung des Gesamtvermögens*:

- Wurde mit dem Gesamtvermögen die Rendite des strategischen Vergleichsindex erreicht?
- Was sind die Gründe für allfällige Abweichungen?
- Besteht Handlungsbedarf in der Mandatsstruktur (Anzahl und Typ der Mandate) oder Anlageorganisation?
- Konnte die Kaufkraft des Vermögens (sofern verlangt) erhalten werden? Falls nein: Welche Massnahmen sind nötig, um das angestrebte Vermögen zu erreichen (z.B. Reduktion der Ausgaben, Anpassung der Anlagestrategie)?
- Welches ist der Beitrag der Vermögensbewirtschaftung an der Gesamtwirkung der Stiftung?

Mandatscontrolling

Fragen zur *Leistung der einzelnen Vermögensverwalter*:

- Haben die Vermögensverwalter die Rendite des vorgegebenen Vergleichsindex erreicht (indexiertes Mandat) bzw. übertroffen (aktives Mandat)?
- Was sind gegebenenfalls die Gründe für eine Abweichung der Rendite vom Vergleichsindex?
- Haben die beauftragten Vermögensverwalter die vereinbarten Anlagerichtlinien eingehalten?
- Sind die Kosten der Vermögensbewirtschaftung bekannt und angemessen? Gibt es Anhaltspunkte über verdeckte Kosten (z.B. im Fall von Anlagefonds)?
- Haben die Vermögensverwalter ESG-Kriterien angewandt? Stimmen diese mit der Auftragserteilung überein?
- Falls im Mandat vorgesehen: Haben die Vermögensverwalter zweckbezogene Investitionen getätigt?
- Haben die Vermögensverwalter ihren Auftrag zur Zufriedenheit erfüllt oder besteht ein Bedarf, die vertraglichen Vorgaben zu ändern oder das Mandat neu auszuschreiben?

Darüber hinaus ist jeweils zu überprüfen, ob die vertraglichen Vorgaben an die Vermögensverwalter mit der Anlagestrategie und dem Anlagereglement übereinstimmen und ob es Gründe gibt, diese Vorgaben zu ändern.

Ob ein *aktiv verwaltetes* Mandat sein Anlageziel (Übertreffen des Vergleichsindex) erreicht hat, kann erst nach einem Anlagezyklus von *drei bis fünf Jahren* fair beurteilt werden. *Indexierte* Mandate sollten ihr Anlageziel (Erzielen der Indexrendite abzüglich Kosten) hingegen *monatlich* erreichen.

**Beurteilung der
Anlageresultate**

Bei der Beurteilung der Zielerreichung kann der Vermögensverwalter nur am Vergleichsindex gemessen und nicht für dessen Entwicklung verantwortlich gemacht werden. Die Entwicklung der Anlagemärkte kann von ihm selbstverständlich nicht beeinflusst werden.

Zur Beurteilung der Anlagen gehört auch der Einbezug von Direktanlagen in *Immobilien* (Renditeliegenschaften): Diese werden in der Regel rund alle drei Jahre neu bewertet. Dank der regelmässigen Neubewertung kann ihre Rendite (Nettoertrag und Wertveränderungen) ebenfalls an einem Vergleichsindex gemessen werden.

Um eine offene Diskussion zu gewährleisten, lohnt es sich, die Anlageergebnisse in Abwesenheit der Vermögensverwalter zu besprechen. Wurden die Anlageziele verfehlt, kann ein Vermögensverwalter zu einer separaten Performancebesprechung eingeladen werden. Mandatskündigungen sind in der Regel per sofort möglich.

Bei grossen Stiftungen traktandiert der Stiftungsrat die Anlagefragen häufiger oder setzt einen *Anlageausschuss* ein, dessen Mitglieder über anlagetechnisches oder kaufmännisches Fachwissen verfügen. Zu seinen Aufgaben gehört es, die Anlageresultate vorgängig zu überprüfen und Detailfragen zu regeln.

**Anlageaus-
schluss oder
Beizug externer
Experten**

Gibt es im Stiftungsrat nicht genügend Fachspezialisten, kann er zur unabhängigen Beurteilung der Anlageresultate einen externen Anlageexperten beiziehen. Dieser darf natürlich nicht gleichzeitig als Vermögensverwalter für die Stiftung tätig sein, und sein Mandat ist nach Wettbewerbsbedingungen auszuschreiben.

Gibt die Stiftung ihren Vermögensverwaltern bestimmte ESG-Kriterien vor, ist deren Einhaltung zu überwachen. In erster Linie kann das durch die Manager selbst erfolgen, die ein entsprechendes Reporting erstellen. Dies wird namentlich dann der Fall sein, wenn bewusst ESG-konforme Manager bzw. Fonds ausgewählt werden. Eine regelmässige Überprüfung kann auch durch eine externe Ratingagentur vorgenommen werden, was allerdings Zusatzkosten erzeugt.

**Kontrolle der
Einhaltung der
ESG-Kriterien**

7 Transparenz

EMPFEHLUNG 29: TRANSPARENZ IN DER FINANZIELLEN FÜHRUNG

Der Stiftungsrat stellt sicher, dass sich die interessierte Öffentlichkeit ein hinreichendes Bild der finanziellen Verhältnisse der Stiftung machen kann.

- Die Stiftung informiert öffentlich über ihr Vermögen, die Rendite und die Fördersumme pro Förderkategorie.
- Die Stiftung erklärt den Zusammenhang zwischen ihrer Vermögensbewirtschaftung und Fördertätigkeit.

Verantwortung gegenüber der Gesellschaft

Als Folge ihrer privaten Natur neigen Stiftungen zur Geheimhaltung. Sie sind gesetzlich nicht verpflichtet, der Gesellschaft gegenüber ihre finanziellen Verhältnisse offenzulegen. Dem gegenüber steht aber das öffentliche Interesse an der Wirksamkeit der Stiftungstätigkeit. Insbesondere steuerbefreite Stiftungen weisen einen erhöhten Legitimationsbedarf auf. Die strikte Geheimhaltung von finanziellen Informationen ist mit einem zeitgemässen Verständnis von Stiftungsarbeit in der Regel nicht mehr vereinbar. Auch wenn das Stiftungsvermögen durch neue Anlageformen und Mitteleinsätze in den Dienst der Fördertätigkeit oder einer global nachhaltigen Entwicklung gestellt wird, ist eine Informationspolitik überholt, welche sich auf die Fördertätigkeit und die Stiftungsstruktur beschränkt.

Finanzielle Transparenz dient der Stiftung

Während sich die Offenlegung von finanziellen Informationen zur Förderung in der Stiftungsbranche allmählich durchsetzt und auch der Betriebs- oder Stiftungsaufwand im Rahmen einer zeitgemässen Rechenschaftsablage ohne weiteres dargelegt wird, herrscht im Bereich der Vermögensbewirtschaftung nach wie vor grosse Zurückhaltung. Von dieser Intransparenz profitieren vor allem jene, welche (zu) hohe Kosten verursachen und einen zu kleinen Nutzen bzw. Ertrag zu verantworten haben.

Grundsätzlich dient es der Stiftung, ihre Vermögensbewirtschaftungszahlen detailliert zu veröffentlichen. Zwar stellt sich die Stiftung durch die Preisgabe solcher Informationen der öffentlichen Kritik aus. Durch die Vergleichsmöglichkeit entwickelt sich aber ein Wettbewerb, der dazu beiträgt, dass die Vermögensbewirtschaftung laufend optimiert wird und ihre Kosten gesenkt werden.

Finanzielle Transparenz dient dem Stiftungssektor

Wirksame Stiftungsführung ist nur auf der Basis hinreichender Vergleichswerte möglich. Die robuste Entwicklung des Stiftungssektors als Ganzes gründet darauf, dass Stiftungen vergleichbare finanzielle Kennzahlen veröffentlichen. Dies betrifft insbesondere Aussagen:

- zum (liquiden) Stiftungsvermögen (Vermögensstand per Ende Jahr, Jahresperformance, Vermögensbewirtschaftungskosten);
- Förderung (Jahresfördersumme, Aufschlüsselung nach strategischen Schwerpunkten, Auflistung der Einzelförderungen);
- Betriebs-/Stiftungsaufwand (Aufschlüsselung nach förderunterstützenden Leistungen, zentralen Diensten/Administration, Buchführung, Gebühren und Revisionskosten, andere Betriebskosten).

Der Offenlegung entgegenstehen können im Einzelnen schützenswerte Interessen beim Stifter, einer Stifterfamilie, bei Unternehmensstiftungen, aber auch bei den Destinatären und anderen «Stakeholders» (Schutz der Privatsphäre, Schutz der Wettbewerbsfähigkeit etc.). Im Einzelfall bedarf es der Güterabwägung.

Entgegenstehende schützenswerte Interessen

Davon abgesehen können der Stifter oder ein Zustifter in Bezug auf das gewidmete bzw. zugewendete Vermögen eine Offenlegung untersagen.

In jedem Fall hat der Stiftungsrat auch die *finanziellen Aspekte* in seine Informationspolitik einzuschliessen. Dabei gilt es, unter Berücksichtigung von der Information entgegenstehenden schützenswerten Interessen, der Stiftungsgrösse, des Stiftungszwecks und der Stiftungsstruktur das richtige Mass zu finden. In der Regel sollten folgende Anforderungen an die jährliche Darstellung nicht unterschritten werden:

Minimalanforderungen

- die Grösse oder wenigstens die Grössenordnung des Stiftungsvermögens gemäss der branchenüblichen Einteilung der Stiftungen in kleine, mittlere und grosse Stiftungen;
- die erzielte Rendite;
- die Förderbeiträge gesamthaft, allenfalls aufgeschlüsselt nach Förderbereichen;
- Angaben über nachhaltige Investitionen;
- gegebenenfalls die Mitteilung, dass es sich um eine Verbrauchsstiftung handelt.

Ferner sollte die Stiftung den Zusammenhang zwischen ihrer Vermögensbewirtschaftung und ihrer Fördertätigkeit darstellen. Es geht hier darum, über den Anteil des Stiftungsvermögens zu informieren, der für die direkte oder indirekte Zweckverfolgung eingesetzt wird, aber auch etwa um die Angabe, dass zur Verwirklichung späterer grösserer Förderprojekte Ansparungen vorgenommen werden.

Wegweiser

Phänomenologie der Schweizer Stiftungslandschaft

Die schweizerische Stiftungslandschaft ist nicht so homogen und überschaubar, wie es die Verwendung von «Stiftung» als Begriff und Rechtsform suggerieren mag. Sie kennt verschiedenste Formen und Arten von Stiftungen und ist ein reiches Biotop mit einer bunten Vielfalt sich laufend verändernder Spezies. Entsprechend vielfältig ist die Terminologie. Immer neue Bezeichnungen drängen ins Stiftungsvokabular. Manche Begriffe sind ausschliesslich in der Deutschschweiz gebräuchlich, andere nur in unseren deutschsprachigen Nachbarländern, gewisse nur im englischsprachigen Raum.

Das nachfolgende Kapitel bildet nicht nur die in der schweizerischen Gesetzgebung verwendete juristische Terminologie ab. Vielmehr versucht es darüber hinaus, die in der Praxis gängigen Begriffe zu fassen und zu klären.³ Damit soll ein für den Gebrauch des Swiss Foundation Code nützliches Instrumentarium zur Verfügung gestellt werden.

Die einzelnen Bezeichnungen bringen jeweils unterschiedliche Sachverhalte zum Ausdruck, weshalb sie sich überschneiden können. Eine Stiftung muss meist mit mehreren Begriffen erfasst werden, damit ihre Wesenhaftigkeit und Funktionsweise zutage tritt. Jede Bezeichnung ist demnach meist nur in einem bestimmten Kontext verwendbar.

Die Erscheinungsformen von Stiftungen verändern sich laufend; immer wieder neue Formen finden Eingang in die Debatte. Die nachfolgende Übersicht unternimmt den Versuch einer Auslegeordnung. Sie gliedert sich in die beiden Teile «Grundsätzliche Fragen» und «Stiftungsmatrix». Damit bietet sie zwei verschiedene Zugänge zur begrifflichen Klärung der schweizerischen Stiftungslandschaft.

Grundsätzliche Fragen

Was heisst Gemeinnützigkeit?

Gemeinnützigkeit ist kein Begriff des Stiftungsrechts, sondern des Steuerrechts. *Gemeinnützige Stiftungen* werden – wenn auch die übrigen Voraussetzungen gegeben sind – steuerbefreit, weil ihr *Stiftungszweck* zu einem allgemeinen, öffentlichen Nutzen führt und sie Leistungen für das *Gemeinwohl* erbringen. Von den rund 17'000 im Handelsregister eingetragenen Schweizer Stiftungen sind gemäss dem Schweizer Stiftungsreport 2015 über 13'000 Stiftungen gemeinnützig.

3 Eine erste morphologische Matrix für das schweizerische Stiftungswesen wurde im Rahmen des Forschungsprojekts «Visions and Roles of Foundations in Europe» vorgestellt (Purtschert/von Schnurbein/Beccarelli 2003, S. 19), sodann im Wörterbuch zum Schweizer Stiftungswesen (S. 9–17) aktualisiert und schliesslich im Swiss Foundation Code 2009 ergänzt. Die vorliegende Phänomenologie ist eine Neudarstellung.

Nichtgemeinnützige Stiftungen existieren in ganz verschiedenen Ausprägungen. Obwohl sie möglicherweise auch soziale und kulturelle Aufgaben wahrnehmen, geniessen sie kein *Steuerprivileg*, weil ihre Leistungen nur einem eingeschränkten *Destinatärskreis* zugutekommt. Die bekanntesten nichtgemeinnützigen Stiftungstypen sind die *Pensionskassen-* oder *Personalvorsorgestiftung*, die *Familienstiftung* sowie die *Kirchenstiftung*.

Mit der Bejahung der Gemeinnützigkeit einer Stiftung durch die Steuerbehörde ist allerdings die Frage nicht abschliessend geklärt, wer genau welchen Nutzen erfährt: Gemeinnützigkeit und Privatnützigkeit können sich besonders bei Stiftungen vermischen, bei denen aufgrund bestimmter Personenkonstellationen in den Führungsgremien oder etwa aufgrund einer systemischen Nähe zu einem die Stiftung dominierenden Unternehmen latente Interessenkonflikte herrschen. Auch wenn eine solche Stiftung de jure eine selbständige Person darstellt, so ist sie de facto von den Interessen anderer natürlicher oder juristischer Personen abhängig. Wenn eine Stiftung faktisch unselbständig ist, was bei von einem Unternehmen gegründeten Stiftungen (Firmenstiftungen) oft und bei Bankkundenstiftungen grundsätzlich der Fall ist, kann auch ihre Gemeinnützigkeit tangiert sein.

Wie werden gemeinnützige Stiftungen finanziert?

Grundsätzlich kann zwischen Förderstiftungen mit eigenem Vermögen und *mitelsuchenden Stiftungen* unterschieden werden. Die Variationen zwischen diesen beiden Formen werden jedoch immer zahlreicher. Es lassen sich einige grundsätzliche Ertragsarten auseinanderhalten, wobei sich in der Praxis meist Mischformen zeigen.

- Vermögenserträge: Dividenden, Zinsen und andere Erträge wie Kapitalgewinne, die aus der Vermögensbewirtschaftung entstehen.
- Spenden und andere Zuwendungen: Neben den klassischen Spenden, die mittels Fundraising eingeworben werden, fallen unter diese Kategorie auch andere unregelmässige Zuwendungen wie Legate oder Zustiftungen.
- Wirtschaftliche Tätigkeit: Auch gemeinnützige Stiftungen können Dienstleistungen erbringen oder auf andere Weise Erträge generieren, zum Beispiel durch die Vermarktung von Produkten oder Rechten.
- Systematische oder unsystematische Alimentierung: Insbesondere Firmenstiftungen werden durch die Unternehmen, die sie gegründet haben, systematisch alimentiert. Firmenstiftungen sind meist in das Stifterunternehmen personell, administrativ, organisatorisch und/oder inhaltlich/strategisch eingebettet. Einen Sonderfall stellen die Bankkundenstiftungen dar, bei denen nicht primär die Bankeigentümer, sondern die Bankkunden die Stiftung alimentieren.

Was ist die Rolle der Stiftungsaufsicht?

Gemeinnützige Stiftungen werden staatlich beaufsichtigt. Mit der Kontrollinstanz der *Stiftungsaufsicht* hat der Gesetzgeber ein Korrektiv zu den fehlenden Eigentümerinteressen und -kontrollen geschaffen. Stiftungen können unter *kommunaler, kantonaler* oder *eidgenössischen* Aufsicht stehen. Kriterium der Zuordnung ist der geographische Wirkungskreis der Tätigkeit der Stiftung. Kommunale Aufsichten beaufsichtigen die lokalen, in einer Gemeinde tätigen Stiftungen; dies ist allerdings ein rückläufiges Aufsichtsmodell. Die kantonalen Aufsichten, die sich mehrfach in kantonsübergreifenden Konkordaten zusammengeschlossen haben, beaufsichtigen kantonal und regional tätige Stiftungen. Die Eidgenössische Aufsicht schliesslich ist für national und international aktive Stiftungen zuständig; gegenwärtig beaufsichtigt sie ca. 3'500 gemeinnützige Stiftungen.

Die Aufsichten überprüfen jährlich die *Geschäftsberichte* der Stiftungen, die Berichte ihrer Revisionsstellen sowie die *Einhaltung der rechtlichen Bestimmungen*. Des Weiteren stehen sie Stiftungen und Stiftern beratend zur Seite, wenn gewünscht und möglich.

Wie selbständig und unabhängig ist eine gemeinnützige Stiftung?

Es gilt hier zwischen *rechtlicher Selbständigkeit* und *operativer Unabhängigkeit* zu unterscheiden. Eine selbständige Stiftung hat Rechtspersönlichkeit und geniesst so den Status der juristischen Autonomie. Insbesondere Firmenstiftungen sind allerdings stets mit den Interessen des sie meist auch alimentierenden Unternehmens verknüpft. Hier stellt sich die Frage nach der realen Unabhängigkeit ständig neu. Wird eine Firmenstiftung von den Firmeninteressen dominiert, ist sie wirtschaftlich eine Art Abteilung, ein Marketing-Vehikel für das Unternehmen. Bei Bankkundenstiftungen stehen die objektiven Geschäftsinteressen der Bank (Maximierung der Anlagekosten, Maximierung von Vermögenswerten durch Minimierung der Förderleistungen) in einem Widerspruch zu objektiven Stiftungsinteressen (Minimierung der Anlagekosten, Maximierung der Förderleistungen).

Interessenkonflikte können aber auch im *Verhältnis von Stifter und Stiftung* entstehen, etwa wenn der Stifter oder seine Nachkommen die Stiftung (über Generationen hinweg) dominieren wollen und für persönliche Anliegen zu instrumentalisieren versuchen.

Neben rechtlich selbständigen Stiftungen gibt es auch rechtlich *unselbständige Stiftungen*, etwa in Form von Unterstiftungen (Stiftungsfonds) in Dachstiftungen. Auch bei diesen besteht grundsätzlich ein Unterschied zwischen Rechtsstatus und operativer Abhängigkeit. Auch wenn ein Stiftungsfonds juristisch nicht autonom ist, kann er doch mittels klarer Regelungen so aufgestellt werden, dass er *operativ unabhängig* von Dritten funktioniert. Dies ist allerdings dort nicht der Fall, wo die Stiftung, zu welcher der Stiftungsfonds gehört, ihrerseits aufgrund einer Firmenbindung faktisch nicht autonom ist, etwa bei Bankkundenstiftungen. Nur eine unabhängige und von den erwähnten Interessenkonflikten struk-

turell nicht betroffene Dachstiftung bietet einem Stiftungsfonds die Möglichkeit, als unselbständige Stiftung auch operativ weitestgehend autonom aufzutreten und zu handeln.

Da «Stiftung» kein geschützter Rechtsbegriff ist, können sich auch unselbständige Stiftungen «Stiftung» nennen, solange dies auf dem Markt nicht zu Verwirrung führt. Der *rechlich unselbständige*, aber *operativ selbständige* «Stiftungsfonds» ist als «Stiftung in der Stiftung» eine kostengünstige und effektive philanthropische Alternative.

Wie setzen gemeinnützige Stiftungen ihren Zweck um?

Gemeinnützige Stiftungen können ihren Zweck auf verschiedene Weise umsetzen. Die Grenzen sind fließend; die grundlegenden Umsetzungsmodelle überschneiden und ergänzen sich. Viele Stiftungen wenden mit ihrer Förderstrategie verschiedene Modelle gleichzeitig an:

Das traditionelle Fördermodell ist die *mittelsprechende Tätigkeit*, bei der ausschliesslich auf Gesuche reagiert wird, die von aussen an die Stiftung herangetragen werden. Deshalb wurde früher für diesen Stiftungstypus der Begriff «Vergabestiftung» verwendet.

Das gänzlich unternehmerische Fördermodell ist die Form der *operativen Stiftung*, die in vollständiger eigener Projekt- und Programmverantwortung steht. Zu diesem Typus gehört die *Unternehmensträgerstiftung* in ihrer gemeinnützigen Ausprägung, deren Zweck es etwa ist, eine soziale oder kulturelle Institution (Altersheim, Spital, Museum etc.) zu führen und die daneben keine Förderleistungen erbringt. Zwischen diesen Extrempositionen eines gänzlich passiven und eines gänzlich aktiven Stiftungsmodells existieren sämtliche Mischformen. In der Mitte steht die *programmatische Stiftung*, welche Handlungsfelder oder Förderschwerpunkte festsetzt, ständige oder periodische Ausschreibungen lanciert und teilweise auch eigene Projektverantwortungen einsetzt.

Wo können gemeinnützige Stiftungen aktiv sein?

Solange die Bestimmungen der Stiftungsurkunde eingehalten werden, können gemeinnützige Stiftungen sowohl in wie auch ausserhalb der Schweiz tätig werden. Dabei bleibt bei steuerbefreiten Stiftungen die kantonale Praxis der Steuerbehörden zu beachten. Wenn eine Stiftung z.B. in der *Entwicklungszusammenarbeit* aktiv ist, kann sie die verfügbaren Mittel *vollständig im Ausland* einsetzen. Bei anderen Stiftungszwecken hingegen lassen manche Steuerbehörden eine Förderleistung steuerbefreiter Stiftungen im Ausland nicht zu.

Sind gemeinnützige Stiftungen auf Ewigkeit angelegt?

Traditionellerweise sind gemeinnützige Stiftungen auf unbefristete Dauer angelegt. In diesen Fällen bedarf es zur Aufhebung der Stiftung zwingender Gründe.

Die Aufhebung wird (auf Antrag des Stiftungsrats) von der Stiftungsaufsicht verfügt.

Es besteht aber die Möglichkeit für Stifter, in der Stiftungsurkunde festzulegen, dass die Stiftung nur eine bestimmte Frist existieren soll («Stiftung auf Zeit»). Diese Möglichkeit wird zunehmend wahrgenommen.

Ferner kann der Stifter in der Stiftungsurkunde festlegen, dass der Stiftungsrat – über die Erträge aus dem Stiftungsvermögen hinaus – auch *dieses selbst* vollständig zur Umsetzung des Stiftungszwecks verwenden darf oder sogar muss («Verbrauchsstiftung»). Wenn das Vermögen aufgebraucht ist, kann die Stiftung den Zweck in der Regel nicht mehr länger erreichen, was regelmässig zu ihrer Liquidation führt.

Stiftungsmatrix

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

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

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

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

1. Gesetzlich verankerte Unterscheidungsmerkmale

Stiftungsart	<input type="checkbox"/> steuerbefreit = <i>gemeinnützige Stiftung</i>	<input type="checkbox"/> nicht steuerbefreit = <i>privatnützige bzw. nichtgemeinnützige Stiftung; gemeinnützige Stiftung, welche nicht alle Voraussetzungen der Steuerbefreiung erfüllt</i>
	<input type="checkbox"/> <i>Förderstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Spendenstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Dachstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Firmenstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Bankenstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Banquierstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Bankeigentümerstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Bankkundenstiftung</i>	<input type="checkbox"/> <i>Personalvorsorgestiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Unternehmensstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Unternehmensträgerstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Unternehmensholdingstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Familienstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Kirchenstiftung bzw. kirchliche Stiftung</i>

Rechtsgestalt				
Stifter	<input type="checkbox"/> natürliche Person: Schweizer oder ausländische «Privatperson(en)»	<input type="checkbox"/> juristische Person <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Unternehmen <input type="checkbox"/> Verein <input type="checkbox"/> öffentliche Hand 		
Stiftung	<input type="checkbox"/> <i>privatrechtliche Stiftung</i> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>gemeinnützig</i> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> von (einer) Privatperson(en) gegründete «klassische» Stiftung <input type="checkbox"/> <i>Firmenstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>privatnützig</i> oder <i>nichtgemeinnützig</i> 	<input type="checkbox"/> <i>öffentlichrechtliche Stiftung</i> : gesetzlich verankerte, von der öffentlichen Hand gegründete und alimentierte gemeinnützige Stiftung; z.B. Pro Helvetia; Schweizer Nationalfonds		
Autonomiestatus	<input type="checkbox"/> rechtlich selbständige Stiftung <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Einzelstiftung <input type="checkbox"/> <i>Dachstiftung</i> 	<input type="checkbox"/> rechtlich <i>unselbständige Stiftung</i> : <i>Unterstiftung</i> bei einer <i>Dachstiftung</i> bzw. <i>Stiftungsfonds</i>		
Rechtsgrundlage der Gründung	<input type="checkbox"/> <i>privatrechtliche Stiftung</i>	<input type="checkbox"/> <i>unselbständige Stiftung</i> bzw. <i>Stiftungsfonds</i> bei einer <i>Dachstiftung</i>	<input type="checkbox"/> <i>öffentlichrechtliche Stiftung</i>	
	<input type="checkbox"/> Urkunde	<input type="checkbox"/> Vertrag	<input type="checkbox"/> Gesetz	
Stiftungsaufsicht	<input type="checkbox"/> kommunal: auf Städte- bzw. Gemeindeebene	<input type="checkbox"/> kantonal: auf Kantons- bzw. überregionaler Ebene	<input type="checkbox"/> eidgenössisch: auf Bundes- bzw. nationaler und internationaler Ebene	
Wirkungsradius	<input type="checkbox"/> lokal	<input type="checkbox"/> regional	<input type="checkbox"/> national	<input type="checkbox"/> international

2. Gesetzlich *nicht* verankerte Unterscheidungsmerkmale

Unabhängigkeit und Gemeinnützigkeit de facto	<input type="checkbox"/> maximal					<input type="checkbox"/> minimal				
	Konsequente Vermeidung von Interessenkonflikten: <input type="checkbox"/> Anwendung von Richtlinien (z.B. Zusammensetzung und Nachfolgeregelungen Stiftungsrat) <input type="checkbox"/> Systematische «Checks and Balances»					Interessenkonflikte mit potentieller Einflussnahme: <input type="checkbox"/> <i>Stifter</i> bzw. dessen Nachkommen <input type="checkbox"/> staatliche Institutionen, Behörden (Politiknähe) <input type="checkbox"/> <i>Destinatärskreis</i> , der im Stiftungsrat vertreten ist <input type="checkbox"/> vermögensbewirtschaftende Bank, die im Stiftungsrat Einsitz hat <input type="checkbox"/> Unternehmen, das der Stiftung nahesteht (<i>Firmenstiftung, Bankenstiftung</i>)				
Skala	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Mittelherkunft	<input type="checkbox"/> eigenes Stiftungsvermögen					<input type="checkbox"/> fremdes bzw. extern erworbenes Vermögen				
	<input type="checkbox"/> Gründungsvermögen <input type="checkbox"/> Erträge aus Vermögensbewirtschaftung					<input type="checkbox"/> <i>Zustiftungen</i> , Zuwendungen, Spenden, Legate <input type="checkbox"/> Fundraising <input type="checkbox"/> wirtschaftliche Erträge aus verkauften Leistungen, Rechten und Produkten <input type="checkbox"/> wirtschaftliche Erträge aus systematischer unternehmerischer Tätigkeit <input type="checkbox"/> systematische Zuflüsse von aussen (Privatperson, Unternehmen, Firma, öffentliche Hand)				
Arbeitsweise	<input type="checkbox"/> mittelsprechende Stiftung:%			<input type="checkbox"/> programmatische Stiftung:%			<input type="checkbox"/> operative Stiftung:%			<input type="checkbox"/> Unternehmens-trägerstiftung

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

Stiftungsglossar: Was bedeutet ...?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

→ *nicht-entschädigte Risiken*; → *Risiko*

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

Anlagestrategie ↔ *Strategie*

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

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

Anspruchsgruppen ↔ *Interessengruppe*; ↔ *Stakeholder*

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

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

Asset-Klasse → *Anlageklasse*

Asset Allocation → *Vermögensanlage*

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

Aufsichtskonkordat → *Stiftungsaufsicht*

Aufwand ↔ *Projektaufwand*

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

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

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

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

Ausschüttung → *direkte Projektförderung*

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

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

→ *zeitnahe Mittelverwendung*

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

→ *Bankenstiftung*; → *Bankkundenstiftung*; → *Banquierstiftung*

bankennahe Stiftung → *Bankenstiftung*

Bankenstiftung ↔ *bankennahe Stiftung*

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

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

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

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

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

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

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

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

Betriebsaufwand → *Stiftungsaufwand*

Bilanz → *Stiftungsbilanz*

Budgetplanung Dient der Planung der Einnahmen und Ausgaben.

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

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

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

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

Civil Society → *Zivilgesellschaft*

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

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

Corporate Foundation → *Firmenstiftung*

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

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

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

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

→ *Interessenkonflikte*

Destinatäre ↔ *Stakeholder*

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

direkte Projektförderung ↔ *Ausschüttung*; ↔ *Projektaufwand*

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

direkter Projektaufwand ↔ *Projektaufwand*

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

→ *Aufwand*

Diversifikation; diversifizieren Verteilen des Stiftungsvermögens auf mehrere → *Anlageklassen* und pro Anlageklasse auf viele verschiedene Einzelanlagen. Auf diese Weise werden die unsystematischen → *Risiken* vermieden, die an den Kapitalmärkten nicht entschädigt werden.

Donation Zweckbestimmte Schenkung.

Dritter Sektor → *NPO-Sektor*

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

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

Ehrenamtlichkeit → *Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern*

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

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

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

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

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

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

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

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

→ *Nachhaltiges Investieren*

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

→ *Fördervertrag*

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

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

festverzinsliche Anlage Obligationen und Festgelder.

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

Finanzmanagement → *Vermögensmanagement*

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

firmennahe Stiftung → *Firmenstiftung*

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

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

→ *Unternehmensstiftung*

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

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

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

→ *Aufwand*

Förderkriterien → *Förderrichtlinien*

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

→ *Förderaufwand*

Förderpolitik → *Stiftungspolitik*

Förderrichtlinien ↔ *Förderkriterien*

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

Förderschwerpunkt → *Programmförderung*

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

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

Förderstrategie → *Stiftungsstrategie*

Fördervertrag ↔ *Leistungsvereinbarung*

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

→ *Evaluation*

Förderwirkung → *Wirkung*

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

→ *Governance*

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

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

→ *Kooperation*

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

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

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

→ *gemeinnützige Stiftung*

Geschäftsbericht ↔ *Jahresbericht*

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

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

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

→ *Foundation Governance*

grosse Stiftungen → *Stiftungsgrösse*

Gründung → *Stiftungsgründung*

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

Handlungsfeld → *Programmförderung*

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

→ *Salär*

IKS → *Internes Kontrollsystem*

Inaktive Stiftung ↔ *stille Stiftung*

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

Initialfinanzierung Auch → *Startfinanzierung* genannt

→ *Anschubfinanzierung*

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

Interessengruppe → *Anspruchsgruppen*

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

→ *Self-Dealing*

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

→ *Leistungsempfänger*

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

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

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

Jahresbericht → *Geschäftsbericht*

Kirchenstiftung ↔ *kirchliche Stiftung*

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

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

kirchliche Stiftung → *Kirchenstiftung*

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

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

kleine Stiftungen → *Stiftungsgrösse*

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

Konkordat → *Stiftungsaufsicht*

Kontrolle der Anlageresultate → *Investment Controlling*

Kontrolle der Vermögensresultate → *Investment Controlling*

Kooperation ↔ *Partnerschaft*

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

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

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

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

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

→ *Erbvertrag*; → *Testament*

Leistungsbericht Teil des → *Geschäftsberichts*.

Leistungsempfänger Oberbegriff für Fördermittelempfänger.

→ *Destinatär*; → *Intermediäre*

Leistungserbringungsziele → *Output*

Leistungsvereinbarung → *Fördervertrag*

Leistungswirkungsziele → *Outcome*

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

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

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

Mission-based Investing → *zweckbezogenes Investieren*

Mission Investing → *zweckbezogenes Investieren*

Mission-related Investing → *zweckbezogenes Investieren*

mittelgrosse Stiftungen → *Stiftungsgrösse*

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

→ *zeitnahe Mittelverwendung*

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

→ *ESG-Kriterien*

nachstiften, Nachstiftung → *zustiften, Zustiftung*

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

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

nichtgemeinnützige Stiftung → *privatnützige Stiftung*

NPO Non-Profit-Organisationen.

→ *NPO-Sektor*

NPO-Sektor ↔ *Dritter Sektor*

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

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

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

operative Stiftung ↔ *Trägerschaftsstiftung*

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

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

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

Outcome ↔ *Leistungswirkungsziele*

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

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

→ *Zielerreichung*

Output ↔ *Leistungserbringungsziele*

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

→ *Zielerreichung*

Overhead → *administrativer Aufwand*

Partnerschaft → *Kooperation*

passive Anlage → *aktive Anlage*

Pensionskassenstiftung → *Personalvorsorgestiftung*

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

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

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

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

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

Politik → *Anlagepolitik*; → *Stiftungspolitik*

privatnützige Stiftung ↔ *nichtgemeinnützige Stiftung*

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

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

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Programmförderung ↔ *Förderschwerpunkt*; ↔ *Handlungsfeld*

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

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

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

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

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

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

Reglement → *Richtlinie*; → *Stiftungsreglement*

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

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

Richtlinie ↔ *Reglement*; ↔ *Stiftungsrichtlinie*

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

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

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

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

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

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

→ *Wertschwankungsreserve*

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

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

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

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

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

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

→ *Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern*; → *Honorar*

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

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Schwankungsreserve → *Wertschwankungsreserve*

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

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

→ *Swiss Foundation Code*

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

→ *Interessenkonflikt*

Spende Freiwillige → *Zuwendung* an die Stiftung.

→ *Zustiften, Zustiftung*

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

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Sponsor/Sponsoring

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

→ *Mäzenatentum*

Stakeholder → *Anspruchsgruppen*

→ *Destinatäre*

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

Startfinanzierung ↔ *Initialfinanzierung*

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

→ *Anschubfinanzierung*

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

Steuerbefreiung ↔ *teilweise Steuerbefreiung*

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

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

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

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

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

→ *Steuerabzug*

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

→ *Widmung*

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

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

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

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

Stiftungsaufwand ↔ *Betriebsaufwand*

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

Stiftungsbilanz ↔ *Bilanz*

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

Stiftungsfonds → *unselbständige Stiftung*

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

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

Stiftungsgründung ↔ *Gründung*

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

Eine Besonderheit besteht bei der → *Erbstiftung*.

→ *Zweckänderung*

Stiftungskapital → *Stiftungsvermögen*

Stiftungskonkordat → *Stiftungsaufsicht*

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

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

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

Stiftungspolitik ↔ *Förderpolitik*; ↔ *Politik*

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

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

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

Stiftungsreglement → *Reglement*

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

→ *Richtlinie*

Stiftungsrichtlinie → *Richtlinie*

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

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

Stiftungsstrategie ↔ *Förderstrategie*; ↔ *Strategie*

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

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

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

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

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

→ *Substanzerhaltung*; → *Verbrauchsstiftung*

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

Stille Stiftung → *inaktive Stiftung*

Strategie → *Anlagestrategie*; → *Stiftungsstrategie*

Substanzerhaltung ↔ *Vermögenserhalt*

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

→ *Verbrauchsstiftung*

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

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

SwissFoundations Im Jahr 2001 gegründeter Verband der Schweizer Förderstiftungen.

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

Swiss NPO-Code ↔ *Code*; ↔ *Kodex*

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

systemische Risiken → *Risikoentschädigung*

teilweise Steuerbefreiung → *Steuerbefreiung*

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

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

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

→ *Ausschüttungsgebot*; → *zeitnahe Mittelverwendung*

Trägerschaftsstiftung → *operative Stiftung*; → *Unternehmensstiftung*

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Traktanden Entspricht den in Deutschland gebräuchlichen Tagesordnungspunkten.

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

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

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

unselbständige Stiftung ↔ *Stiftungsfonds*; ↔ *Unterstiftung*

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

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

unsystemische Risiken → *Risiko-Entschädigung*

unternehmenshaltende Stiftung → *Unternehmensstiftung*

Unternehmensholdingstiftung → *Unternehmensstiftung*

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

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

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

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Unternehmensträgerstiftung → *Unternehmensstiftung*

Unterstiftung → *unselbständige Stiftung*

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

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

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

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

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

→ Kapitel *Stiftungsphänomenologie*, S. 124 ff.

Vermögen → *Stiftungsvermögen*

Vermögensanlage ↔ *Asset Allocation*

Bezeichnet die im einzelnen gewählte Investition.

Vermögensbewirtschaftung Möglichst → *effiziente* Bewirtschaftung des → *Stif-tungsvermögens* im Dienste der Erfüllung des → *Stiftungszwecks*.

Vermögenserhalt → *Substanzerhaltung*

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

Vermögensmanagement ↔ *Finanzmanagement*

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

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

Verwaltungskosten → *administrativer Aufwand*

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

Wertschwankungsreserve ↔ *Schwankungsreserve*

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

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

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

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

Wirkung ↔ *Förderwirkung*

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

→ *Effektivität*; → *Effizienz*

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

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

zentrale Dienste → *administrativer Aufwand*

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

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

→ *Outcome*; → *Output*

Zivilgesellschaft ↔ *Civil Society*

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

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

zustiften, Zustiftung ↔ *Nachstiften, Nachstiftung*

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

→ *Spende*; → *Zuwendung*

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

Zweck → *Stiftungszweck*

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

→ *Stiftungsgründung*

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

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

Stichwörterverzeichnis: Wo finde ich ...?

Verweise auf das Stiftungsglossar sind *kursiv* gedruckt. In **fetter** Schrift gehaltene Seitenzahlen verweisen auf Textpassagen, die das jeweilige Stichwort in einen Zusammenhang stellen und so besonders ausführlich erläutern. Das Pfeilsymbol → schliesslich verweist auf einen anderen, inhaltsnahen Begriff.

A

- Abschlussbericht **90**
 Ad-hoc-Ausschuss (→ Ausschuss) **61**
 Administrationskosten **24**, **41**
 Administrativer Aufwand (→ Aufwand) **81 f.**, **96**, **104**, **133**
 Aktionärsrechte, Ausübung der **108**
 A-fonds-perdu-Zahlungen **84**
 Aktien **105 f.**, **108**, **109**, **110 ff.**, **117**, **133 f.**, **150**, **156 f.**
 Aktive Anlage **133**
 Alimentierung **126**
 Alternative Anlage **133**, **149**
 Altersbeschränkung **44**, **45**, **48**
 Amtszeit **44**, **45 f.**, **48**, **62**
 Amtszeitlimiten **44**
 Anfangsvermögen (→ Vermögen) **22**, **25**
 Anhörungsrecht **28**
 Anlage (des Vermögens), Bedeutung der **92**
 Anlageausschuss (→ Ausschuss) **62**, **98**, **119**, **102**
 Anlagekategorien **105**, **106**, **109 ff.**
 Anlageklasse **133**
 Anlageorganisation **93**, **97**, **114**, **118**, **133**, **211 f.**
 Anlagepolitik **34**, **93**, **97**, **133**
 Anlageprozess **93**, **97**, **101**, **102 f.**, **114**, **134**
 Anlagereglement (→ Reglement) **34**, **97**, **98**, **104**, **118**, **134**
 Anlagerendite **106**
 Anlageresultat **101 f.**, **117**, **118 f.**, **144**
 Anlagerichtlinien **111**, **112**, **118**
 Anlagestiftung **134**
 Anlagestrategie **78**, **93**, **95**, **97**, **102 f.**, **104**, **105**, **111**, **114**, **117 f.**, **134**, **156**, **211**
 Anschubfinanzierung **134**
 Anspruchsgruppen (→ Destinatär → Intermediär → Stakeholder) **16**, **19**, **66**, **134**, **206**
 Anwesenheit (in Stiftungsrats-sitzungen) **56**
 Asset Allocation **104 f.**, **111**, **135**, **211 f.**
 Asset-Klasse (→ Anlageklasse) **135**
 Aufhebung (der Stiftung) **128**, **135**
 Aufsicht (→ Stiftungsaufsicht) **18**, **22**, **30**, **49**, **126**
 Aufsichtsbehörde (→ Stiftungsaufsicht) **30**, **33**, **37**, **42**, **53 f.**, **72 f.**, **207 f.**
 Aufwand (→ Administrativer Aufwand → Förderaufwand → Stiftungsaufwand) **18**, **21**, **24**, **51**, **74**, **79**, **84**, **89**, **90**, **135**
 Ausgewogenheit des Stiftungsrats **49**
 Ausschliesslichkeit der Mittelverwendung (→ Mittelverwendung) **31**, **151**
 Ausschlusskriterien (bei der Vermögensbewirtschaftung) **108**
 Ausschuss
 – Ad-hoc- **61**
 – Anlage- **62**, **98**, **102**, **119**
 – -Arten **61**
 – Bildung des **58**, **61**

- Fach- **61**
- Finanz- **62**, 70, 135
- Förder- **62**, 135
- Kompetenzen des **61**, 135
- Nominations- und Nachfolge-
45, **61**
- Präsidial- 41, 59, **61 ff.**, 135
- Unabhängigkeit der Mitglieder
des 62

Ausserordentliche Sitzung **55**

Ausschüttung (→ Direkte Projekt-
förderung) **135**

Ausschüttungsgebot **135**

Ausstand (→ Interessenkonflikte) **63**,
64, 93, 143

Autonomiestatus (der Stiftung)
(→ Unabhängigkeit) **53**, **126**, 130

B

Bankeigentümerstiftung **136**

Bankennahe Stiftung (→ Banken-
stiftung) **136**

Bankenstiftung **136**

Bankkundenstiftung **125**, **126**, 127,
136

Banquierstiftung **136**

Begründung (von Förderentscheiden)
(→ Förderentscheid) **85**, **88**

Beirat **40**, **75**, 76, 83, 136

Below Market-rate Mission Invest-
ments **107**

Benchmark **102**, 105, 112, 114, 136

Beschlussfassung Sitzung **56**, 57 ff.,
64

Betriebsaufwand (→ Administrativer
Aufwand → Aufwand → Stiftungs-
aufwand) **41**, **81**, 136

Bilanz **136**

Branchenverband **68**

Budgetplanung **92**, 136

Bürgerstiftung **136**

BVG-Stiftung (→ Personalvorsorge-
stiftung) **137**

C

Checks and Balances **15**, 33, 36, 38,
42, 57, 59, 69, 72, 137

Civil Society (→ Zivilgesellschaft) **137**

Code (→ Swiss Foundation Code
→ Swiss NPO-Code) **6**, **36**, 41, 53,
67, 137

Compliance **39**, **42**, 100

Comply or Explain **137**, 206

Corporate Foundation **137**

Corporate Social Responsibility **137**

Courtage **112**

D

Dachstiftung **22**, 28, 43, **82**, 94, 127,
137

Dealing at arm's length **64**, **137**

Décharge **42**

Destinatär (→ Anspruchsgruppen
→ Intermediär → Interessen-
gruppen → Stakeholder)
– Beziehung des - zur Stiftung **31**,
35, 37, 47, 62 ff., 66, **67**, 85, **87**,
88 ff., 121, 138

Direkte Projektförderung (→ Förder-
projekte), Gebot der **138**

Direkter Projektaufwand **138**

Diversifikation **93**, 101, **106**, 109, 138

Donation **138**

Dritter Sektor (→ NPO-Sektor) **40**,
138

E

Effektiv, Effektivität (→ Wirkung) **19**,
81, 96, 138

Effizient, Effizienz (→ Wirkung) **41**,
64, 96, 138

Ehrenamtlichkeit (→ Entschädi-
gung) **25**, 32, 42, 46 f., **51**, 52, 138

Eigengeschäfte **26**, 150

Einberufung Sitzung **55**, **56**

- Entschädigung (→ Honorar → Ehrenamtlichkeit → Stiftungsrat) 34, 37, 48, 51, 52 ff., 62, 69, 70, 75, 76, 96, 138
- Erben 20
- Erbstiftung 23, 139
- Erbvertrag 23, 139
- Erwarteter Anlageertrag (→ Anlage) 117, 139
- ESG-Kriterien 108, 112, 117 f., 119, 139
- Ethical Code of Conduct (→ Verhaltenskodex) 153
- Evaluation (→ Förderprojekte) 62, 70, 81, 89, 90, 139
- Ex-officio-Mitglieder 45, 54
- Externe Experten 47, 55, 61, 62, 90, 119
- F**
- Fachausschuss (→ Ausschuss) 61
- Familienstiftung 125, 139
- Faustregeln der Risikobereitschaft 106
- Festverzinsliche Anlage 140
- Finanzausschuss (→ Ausschuss) 62, 70
- Finanzen 39, 40, 92
- Finanzielle Führung 92, 95, 140
- Finanzielle Kennzahlen 120
- Finanzmanagement (→ Vermögensmanagement) 140
- Finanzmarkt, Funktionsweise des 106, 140
- Firmennahe Stiftung 140
- Firmenstiftung 125, 126, 140
- Flexibilität (der Stiftung) 33, 113
- Fonds 22, 110, 112, 115, 119, 127, 140
- Förderaufwand (→ Aufwand) 81, 140
- Förderausschuss (→ Ausschuss) 62
- Förderentscheid 66, 70, 77, 85
- Förderfokus 67, 76
- Förderinstrument 78, 79
- Förderkriterien (→ Förderrichtlinien) 67, 77, 85, 87, 140
- Förderleistung (→ Förderaufwand) 24, 28, 32, 37, 43, 80, 82, 87, 104, 140
- Fördermittel 37, 80
- Förderpolitik (→ Stiftungspolitik) 66, 141
- Förderpraxis 78, 83
- Förderprojekte
 - Qualitätskontrolle der 88
 - Stiftungseigene 83, 84
- Förderquote 80
- Förderreglement 34, 39
- Förderrichtlinien 83, 141
- Förderschwerpunkt (→ Programmförderung) 96, 141
- Förderstiftung 7, 16, 19 f., 35, 37 f., 77, 80 f., 84, 96, 101, 108, 141, 204, 227
- Förderstrategie (→ Stiftungsstrategie) 39, 58, 77, 78, 81, 87, 127, 141
- Förderung 37, 39 f., 44, 70, 75, 77, 78, 80, 84, 89, 92, 121
- Fördervertrag 87, 88, 141
- Förderziele 78
- Foundation Governance 37, 141, 172, 174 f., 204 ff.
- Fund-of-Funds 115
- Funktionale Transparenz 68, 141
- Führung (→ Finanzielle Führung → Geschäftsführung → Stiftungsrat) 15, 37, 39, 43, 58 f., 70, 80, 89, 92, 95, 120
- Fundraising 25, 94, 125
- Fusion 42 f., 78, 82, 94, 141
- G**
- Gemeinnützige Stiftung, Typologie der 36 f., 52, 92, 101, 125, 126 f., 141, 230
- Gemeinnützigkeit (→ Entschädigung) 31, 80, 88, 125, 142

- Gesamtwirkung 84, **89**, 90, 92, 101, 102
 Geschäftsbericht 36, 39, 63, 68, **95**, 126, 142
 Geschäftsführung
 – Anforderungen an die **69**
 – Funktion der **69**, 142
 – Organisation der 69, 70, 142
 – Verantwortungsbereiche der **70**
 – Zeichnungsberechtigung der **40**, 43, 70, **71**
 Geschäftsreglement (→ Reglement) 34, **40**
 Gesellschaftlicher Bedarf **21**
 Gesellschaftlicher Nutzen 21, 66, **90**
 Gesellschaftliche Wirkung 19
 Gesuchsteller (→ Destinatär) 85 f.
 Gesuchsverkehr **67**
 Gewaltentrennung (→ Checks and Balances) 15, 71
 Governance (→ Foundation Governance) 6, 26, 37, 72, 107 f., 142, 172, 174
 Grosse Stiftungen (→ Stiftungsgrösse) 6, 72, 121, 142, 204
 Grundkosten (→ Administrativer Aufwand) **24**
 Gründung (→ Stiftungsgründung) **18**, 21, 23, 24 f., 27 ff., 31, 142, 205, 217
 Gründungsvermögen 154
- H**
 Haftpflichtversicherung 42
 Haftung **42**, 51 f. 76
 Handelsregister 23, 27, 49, **67**, 125, 142
 Handlungsfeld (→ Programmförderung) 62, 70, 81, 127, 142
 Hebelwirkung 66
 Honorar 41, 43, 115, 142
- I**
 IKS (→ Internes Kontrollsystem) 73, 142
- Impact 90
 Inaktive Stiftung **41**, 42, 143
 Informationspolitik (der Stiftung) 120, 121
 Informationspflicht (ggb. Destinatären) **85**, 87
 Informationsmittel **68**
 Initialfinanzierung (→ Anschubfinanzierung) 143
 Innovationsfunktion und Innovationsförderung 18 f., 143
 Integrität 37, 70, 206
 Interessengruppe (→ Anspruchsgruppe → Destinatär → Intermediär → Stakeholder) 143
 Interessenkonflikte (→ Stifter → Unabhängigkeit)
 – Umgang mit **63**, 64 f. 75
 – bei Anlagetätigkeiten 93, **97**, 101 f., 111, 113, 115
 – im Wahlverfahren **48**, 64, 143
 – innerhalb des Stiftungsrats (→ Stiftungsrat) **48**, **64**, 65, 143
 Intermediäre (→ Destinatäre) 143
 Internes Kontrollsystem (IKS) **42**, **73**, 74, 143
 Investment Controlling 62, 97, **102**, 143
 Issue management **42**
- J**
 Jahresbericht 143
 Jahresrechnung 31, 47, 55, **62**, 73, 95, 96
- K**
 Kapital (→ Vermögen) 79, 92, 96
 Kirchenstiftung 125, 144
 Kirchliche Stiftung 144
 Klarheitsgebot 27
 Klassische Stiftung 144
 Kleine Stiftungen (→ Stiftungsgrösse) 82, 144

Kodex (→ Swiss Foundation Code
→ Swiss NPO-Code) 144, 209
 Kommunikation 35, 66, 68, 70, 83,
85, 87, 207
 Kommunikationsmittel 68
 Konkordat, Aufsichtskonkordat
(→ Stiftungsaufsicht) 126, 135, 144
 Konsortien 43
 Kontrolle der Anlageresultate 117, 144
 Kontrolle der Vermögensresultate 98, 144
 Kontrollmechanismen (→ Internes
Kontrollsystem)
– bei Personalunion 70
 Kontrollsystem (→ Internes Kontroll-
system) 42, 73 f.
 Kooperation 40, 78, 82 f., 144
 Kooptation 37, 45, 63
 Kosten-Nutzen-Rechnung 144
 Kostenstellenrechnung 81, 144
 Kostenstruktur 24, 25, 111, 115
 Kreisschreiben 32

L

Lebensdauer der Stiftung, Typologie
der 82
 Legat 22, 125, 144
 Legitimation 19, 120, 174
 Leistungsbericht 95, 96, 144
 Leistungsempfänger (→ Destinatär
→ Intermediär) 145
 Leistungserbringungsziele (→ Out-
put) 145
 Leistungs- und Schwankungs-
reserven 28
 Leistungsvereinbarung (→ Förder-
vertrag) 22, 145
 Leistungswirkungsziele (→ Out-
come) 145
 Leitbild 33, 34 f., 41, 145
 Lernende Organisation 81
 Liquidation 21, 42 f., 82, 94, 128
 Liquiditätsplanung 145

Löhne (→ Entschädigung) 53, 70

M

Management (→ Stiftungsmanage-
ment) 69, 81
 Mandat 70, 102, 111 f., 114, 116, 118 f.
 Mandatscontrolling 118
 Market-rate Mission Investments 107
 Mäzenatentum 145
 Mehrwertsteuer 87, 88
 Meritokratisches Prinzip 20
 Mindererträge 94
 Mission-based Investing 145
 Mittel (der Stiftung) 22, 24, 31, 41,
51, 53, 69, 78, 80, 87, 92, 96, 100,
107 f.
 Mitteleinsatz, Wirksamkeit des
(→ Wirkung) 77, 80 f.
 Mittelherkunft, Typologie der 99
 Mittelverwendung 145
– Ausschliesslichkeit der 31
– Kriterien der 89, 107, 108
– Zeitnahe 158
 Mittelgrosse Stiftung (→ Stiftungs-
grösse) 145
 Mittelsuchende Stiftung 125

N

Nachhaltige Investition 67, 92, 102,
104, 107, 121, 145
 Nachstiften, Nachstiftung (→ Zustif-
ten, Zustiftung) 25, 145
 Nichtentschädigte Risiken (→ Anlage-
risiken) 145
 Nichtgemeinnützige Stiftung 125,
146
 Nischenbedürfnisse 18
 Nominations- und Nachfolge-
ausschuss (→ Ausschuss) 45
 NPO 146
 NPO-Sektor 146

O

Obligationen (→ Anlage → Risikoarme Obligationen → Risikolose Obligationen) 106, 109, **III**, 112, 133, 140, 149
 Operative Stiftung 146
 Operative Stiftungstätigkeit 146
 Ordentliche Revision (→ Revision) **73**
 Ordentliche Sitzung 55
 Outcome (→ Wirkung) **89**, 90, 146
 Output **89**, 90, 146
 Overhead (→ Administrativer Aufwand) **81**, 147

P

Partnerschaft (→ Kooperation) 66, 147
 Passive Anlage (→ Aktive Anlage) **112**, 147
 Pensionskassenstiftung (→ Personalvorsorgestiftung) 147
 Personalunion **70**
 Personalvorsorgestiftung 125, 147
 Pflichtteilsverletzung 20
 Philanthrop **18**
 Philanthropie 31, 35, 147
 Politik (→ Anlagepolitik → Stiftungspolitik) 39, 67, 97, 147
 Portfoliomanager (→ Vermögensbewirtschaftung) **111** f.
 Positivkriterien (bei der Vermögensbewirtschaftung) 108
 Präambel **24**
 Präsident des Stiftungsrats
 – Amtsperioden 45
 – Aufgaben **58** f.
 – Funktion 59
 – Personalunion mit Geschäftsführung 60
 – Rolle **58**
 – Verhältnis zum Stiftungsrat **59**
 – Verhältnis zur Geschäftsführung 59

Präsidialausschuss (→ Ausschuss) 59, **61**
 Präsidium **41**, 45
 Privatnützige Stiftung 147
 Privatrechtliche Stiftung 147
 Projektaufwand **81**, **96**, 148
 Projektbegleitung 84, **87**, 88
 Projektcontrolling 25, **95** f.
 Projektevaluation **89** f.
 Projektmanagement 148
 Projektselktion **83**
 Projektwirkung 148
 Protokoll (→ Stiftungsratssitzung) 55, 56, 59
 Programmförderung 148
 Public-Private-Partnership 148

Q

Qualitätskontrolle (→ Förderprojekte) **88**
 Qualitätsvorgaben 36
 Quorum
 – bei Abwahl des Stiftungsrats **45**
 – Präsenz- 56

R

Rating 148
 Räumlicher Wirkungskreis (der Stiftung) 30, 126
 Rechenschaftsablage **95**, 120
 Rechtliche Selbstständigkeit 20 f., 126
 Rechtsgefäß **21**, 22
 Rechts- und Organisationsform 18
 Rechtsgestalt 130
 Reputation **48**, 63 f., 100, 107, 217
 Retrozessionen **114**, **115**, 116
 Return on Investment 38
 Reglement
 – Anlage- 34, **97**, 98, 104, 118, 134
 – Entschädigungs- und Spesen- **54**
 – Geschäfts- 34, 40
 – Organisations- 34, **40**

- Rendite (→ Anlagerendite) 101 f., 104, 105, 106 ff., 112, 117 ff.
- Revisionspflicht, Befreiung von der 72
- Revisionsstelle (→ Revision) 28, 40, 42, 52, 62, 72, 73 f., 126, 148
- Richtlinien (→ Förderrichtlinien → Reglement) 33, 34, 39 ff., 43, 66, 75, 78
- Risiko (→ Förderprojekterisiko)
 - Systemische Risiken 155
 - Unsystemische Risiken 156
- Risikoarme Obligationen 149
- Risikobehaftete Anlage 149
- Risikobereitschaft (→ Faustregeln der Risikobereitschaft) 93, 104, 105, 106, 117, 149
- Risikobeurteilung 72, 73, 74
- Risikodebatte (→ Issue management) 42
- Risikoentschädigung 149
- Risikofähigkeit 102, 104, 105, 106, 117
- Risikolose Obligationen 149
- Risikomanagement 42, 100, 149
- Risikominimierung 106
- Risikotoleranz 84
- S**
- Salär 59, 149
- Sammelstiftung 149
- Schwankungsreserven (→ Wertschwankungsreserve) 26, 28, 80, 105, 117
- Schweizerische Steuerkonferenz 51
- Selbständige Stiftung 26, 28, 80, 105, 117
- Selbstevaluation 57, 129, 150
- Selbstregulierung 150, 172 f., 206, 208, 217
- Self-Dealing 26, 64, 150
- Shareholder Engagement 108
- Sitzung 47, 55, 56 ff., 70
- SMART 89
- Sorgfaltspflicht 100
- Spende 18, 31, 72, 125, 150
- Spendenstiftung 150
- Spesen 34, 54, 115
- Sponsor/Sponsoring 87, 150
- Stakeholder (→ Anspruchsgruppe → Destinatär → Intermediär → Interessengruppen) 58, 95, 121, 150, 206
- Standardanlagen 149, 150
- Standortwahl 31
- Standortwettbewerb 32
- Startfinanzierung (→ Anschubfinanzierung) 150
- Steuerabzug 31, 32, 151
- Steuerbefreiung 30, 31, 32, 34, 51 f., 84, 151, 155
- Steuerbehörden 23, 31, 32, 34 f., 51, 84, 128
- Steuerpflicht, Typologie der 31, 32
- Stichentscheid 59
- Stifter
 - Anhörungsrecht des 28
 - Einflussrechte des 28
 - im Stiftungsrat 27
 - Rolle des 19, 28
 - Wille (→ Stifterwille) 18, 21, 24, 26, 34, 37
- Stifterfreiheit 18, 52
- Stifterwille 14, 18, 21, 23, 41, 43, 52, 206
- Stiftung auf Zeit (→ Verbrauchsstiftung) 22, 26, 28, 128, 151
- Stiftungsart 129
- Stiftungsaufhebung (→ Aufhebung) 128
- Stiftungsaufsicht
 - Beziehung der - zum Stiftungsrat 52
 - Typologie der 23, 25, 30, 31, 34, 49, 51 ff., 109, 126, 128, 151
 - Zuständigkeit der 30
 - Konkordate 30, 126

- Stiftungsaufwand (→ Aufwand) **81**,
120 f., 152
- Stiftungsdokumente, Vorprüfung
der **34**
- Stiftungseigene Förderprojekte
(→ Förderprojekte) **83, 84**
- Stiftungsgremium **152**
- Stiftungsgrösse (→ Stiftungs-
vermögen) **54, 121, 152, 204**
- Stiftungsgründung
– durch letztwillige Verfügung **23**
– Motive zur **23**
– zu Lebzeiten **23**
- Stiftungskapital (→ Vermögen) **152**
- Stiftungskultur **152, 205**
- Stiftungskonkordat **30, 152**
- Stiftungsmanagement **152, 172, 206,**
218
- Stiftungsmittel (→ Mittel) **35, 80, 81**
- Stiftungsname **27, 88**
- Stiftungsorgane (→ Beirat
→ Geschäftsführung → Stiftungs-
rat) **14, 24, 33, 42, 53, 63 f., 85, 153**
- Stiftungsphänomenologie **124**
- Stiftungspolitik **39, 40, 41, 55, 69,**
70, 153
- Stiftungsrat **153**
– Abwahl **44, 45, 46**
– Amtsperioden **44**
– Anforderungsprofil **34, 46 f., 48**
– Annahmeerklärung **49**
– Arbeitsweise **55**
– Aufgaben **39, 42, 46 f., 55**
– Ausscheiden **44 f., 50**
– Beschlussfassung **56, 57, 64**
– Delegation **42, 76, 97**
– Einbezug in Gründungs-
phase **27**
– Einführung **47, 49**
– Entschädigung **34, 37, 48, 51,**
52 f., 54
– Erneuerung **21, 44, 45**
– Funktion **39, 57**
– Grösse **47, 49**
– Interessenkonflikte **63**
– Kompetenz **42, 47, 48 f., 51**
– Organisation **55**
– persönliche Verhältnisse **48**
– Pflichten **39, 41, 46, 49**
– Unabhängigkeit **64**
– Verantwortung **36, 37, 40 ff.,**
49 f., 53
– Wahl des (→ Stiftungsrats-
wahl) **34, 44, 45, 48**
– Weiterbildung **47, 50**
– Wohnsitzerfordernis **49**
– Zahl **45, 47, 49, 50 f.**
– Zeichnungsberechtigung **40, 43**
– zeitliche Verfügbarkeit **49**
– Zusammensetzung **27, 47, 49**
- Stiftungsratspräsident (→ Präsident
des Stiftungsrats) **41, 44, 58 f.**
- Stiftungsratssitzung **55, 56, 59**
- Stiftungsratswahl
– Annahmeerklärung **49**
– Vorbereitung **48**
– Wahlkriterien **48, 86**
- Stiftungsrecht **42, 80, 101, 125, 153**
- Stiftungsreglement (→ Regle-
ment) **24, 30, 33, 34, 36, 40, 61,**
75, 153
- Stiftungsrichtlinie **153**
- Stiftungssitz, Änderung des **30**
- Stiftungsstatut (→ Reglement
→ Stiftungsurkunde) **34, 68, 153**
- Stiftungsstatuten (→ Stiftungs-
urkunde) **153**
- Stiftungsstrategie (→ Anlagestrategie
→ Förderstrategie) **40, 153**
- Stiftungsstruktur **120, 121**
- Stiftungsurkunde **33**
- Stiftungsvermögen (→ Vermö-
gen) **25 ff., 92, 99, 101**
- Stiftungsvision **44, 58**
- Stiftungszweck
– Änderung **24**
– Änderungsvorbehalt **24**

- Formulierung des 23
- Umsetzung des 14, 26, 28
- Unwiderruflichkeit des 31
- Stille Stiftung 41, 43, 154
- Strategie (→ Anlagestrategie
→ Förderstrategie → Stiftungs-
strategie) 35, 39, 66, 78, 154
- Strategiecontrolling 118
- Strategie-Sitzung 55
- Submission 114
- Substanzerhaltung 109, 154
- Swiss GAAP FER 21 95, 96, 155
- Swiss NPO-Code 155
- SwissFoundations 6, 102, 155
- Swiss Foundation Code 6 f., 36, 41,
53, 67, 154, 172, 204, 209

T

- Täuschungsverbot 27
- Testament 23, 155
- Thesaurierung 80, 155
- Total Expense Ratio (TER) 115
- Trägerschaftsstiftung 155
- Traktanden 56, 155
- Transparenz (→ Informations-
politik) 16, 68, 120
- Trust 155

U

- Überprüfung
 - der Stiftungsbereiche 41
 - der Vermögensresultate
(→ Investment Controlling) 117,
118
- Umschichtung (bei der Vermögens-
bewirtschaftung) 115
- Umsetzung der Anlagestrategie
(→ Anlagestrategie) 93, 114, 115,
156
- Unabhängigkeit
 - der Stiftung 20
 - des Stiftungsrats (→ Stiftungs-
rat) 64

- bei der Vermögensbewirt-
schaftung 93, 98
- Unselbständige Stiftung 22, 28, 127,
156
- Unternehmenshaltende Stiftung 156
- Unternehmensnahe Stiftung 156
- Unternehmerische Fördermodelle 84
- Unternehmensholdingstiftung 156
- Unternehmensstiftung 156
- Unternehmensträgerstiftung 127, 156
- Unterstiftung 127, 156
- Unveräusserbare Sachwerte 109
- Unversteuerte Vermögenswerte 100
- Unwiderruflichkeit der Zweckbin-
dung 31
- Urkunde (→ Stiftungsurkunde) 33

V

- Verbrauchsstiftung 22, 26, 43, 82,
156
- Verein 22
- Verfügbare Mittel 157
- Vergabestiftung 19, 157
- Vergabetätigkeit 38
- Verhaltenskodex (→ Code) 49
- Verlässlichkeit (der Stiftung) 77
- Vermögen 25 ff., 92, 99, 101
- Vermögensbewirtschaftung
(→ Anlage) 101
- Vermögenserhalt (→ Substanz-
erhaltung) 28, 102, 157
- Vermögenserträge (→ Anlage-
rendite) 43, 80, 92, 116, 125
- Vermögensgrösse (→ Stiftungs-
vermögen) 24, 82, 108
- Vermögensmanagement (→ Finan-
zielle Führung) 157
- Vermögensübertragung 159
- Vermögensbewirtschaftung,
Kosten 24, 41, 96, 111, 157
- Versteckte Kosten 25
- Verwaltungsaufwand (→ Adminis-
trativer Aufwand) 81
- Verwendungsgebot 80

Vetorecht 45, 56
 Vizepräsident 41, 44, 59, 61 f.

W

Wahl (→ Stiftungsratswahl) 44, 45
 Wahl- und Nachfolgerichtlinie 44
 Wahlkriterien (→ Stiftungsratswahl) 48
 Wahrheitsgebot 27
 Wahrnehmung (der Stiftung) 67
 Weltaktienportfolio 157
 Wertschwankungsreserve 108, 109, 157
 Wettbewerbslösung 158
 Wirkungsmessung 89, 90
 Wohnsitzerfordernis (→ Stiftungsrat) 49
 Widmung (des Stiftungsvermögens) (→ Stiftungsgründung) 22, 32, 52, 102, 158
 Wirkung (→ Effektivität → Effizienz → Hebelwirkung → Outcome) 19, 21, 26, 37, 58, 66, 89
 Wirkungsradius (der Stiftung), Typologie des 130

Z

Zeichnungsberechtigung
 – des Stiftungsrats (→ Stiftungsrat) 40
 – der Geschäftsführung (→ Geschäftsführung) 71
 Zeitnahe Mittelverwendung (→ Mittelverwendung) 158
 Zentrale Dienste (→ Administrativer Aufwand) 81, 158
 Zielerreichung, Zielerreichungsgrad (→ Outcome → Output) 158
 Zielformulierung 89
 Zielrendite (→ Anlagerendite) 104, 158
 Zivilgesellschaft 159
 Zusammenarbeit (→ Kooperation) 40, 78, 82 f., 144

Zustiften, Zustiftung 159
 Zuwendung 99, 100 f., 125, 159
 Zweck (→ Stiftungszweck) 159
 Zweckänderung (→ Stiftungszweck) 24, 159
 Zweckbindung (→ Stiftungszweck) 31, 87
 Zweckerfüllung, Typologie der (→ Stiftungszweck) 22, 89, 94, 109, 208

Anhang

Die Rezeption des Swiss Foundation Code

Der Swiss Foundation Code wurde im Jahre 2005 veröffentlicht und im Jahre 2009 erstmals revidiert sowie um einen Kommentarteil erweitert. Nunmehr liegt er in einer erneut weiterentwickelten «3. Auflage» vor. Die bisherige *Rezeption* des Code, also seine Aufnahme in Wissenschaft und Praxis, ist von den Rechtswissenschaftlern Dominique JAKOB und Matthias UHL in einer ausführlichen Studie untersucht worden.⁴ Sie kamen zu folgenden Resultaten:

«Der Swiss Foundation Code gilt heute als der zentrale Nonprofit Governance Code der Schweiz und stellt ein ebenso etabliertes wie international renommierteres Instrument der Selbstregulierung dar. *Inhaltlich* hat er in erster Linie die *Förderstiftungen* im Blick und versucht, deren Führungsverantwortlichen eine Entscheidungshilfe an die Hand zu geben sowie zu einer «guten Stiftungsführung» anzuhalten. In Bezug auf den *institutionellen Ordnungsrahmen* setzt er auf *best practice* und somit auf eine freiwillige Selbstregulierung durch die Handlungsträger. Seine «Empfehlungen» fokussieren auf die Bereiche Gründung, Führung, Förderung und Finanzen und bilden zugleich eine systematisch geordnete Zusammenstellung in Sachen Transparenz, Machtausgleich und Wirksamkeit. Der Code strebt damit nach Standardisierung der Nonprofit Governance in Form von bewährten Verhaltensmustern zuhanden der Stiftungsbeteiligten (und hier vor allem des *Stiftungsrats*), möchte sich dabei aber eher als eine Art vertrauensbildende Massnahme verstanden wissen, denn als ein strikt zu befolgendes Regelwerk oder eine starre Anleitung. Damit ist zugleich gesagt, dass der Code und sein Kommentarteil zwar auf dem Boden des geltenden Rechts operieren, aber eher als interdisziplinäre und nicht als streng rechtliche Instrumente anzusehen sind. Gesetzesqualität kommt dem Code mithin nicht zu. Dort aber, wo das Gesetz lückenhaft ist, kann er im Einzelfall eine ergänzende Wirkung entfalten, stellen seine Empfehlungen doch gleichsam die geronnene Erfahrung einer *Good Governance* und damit auch gewisse Leitlinien für den Pflichtenkanon der Stiftungsbeteiligten dar.

Es hat sich gezeigt, dass der Empfehlungscharakter des Code dem weit verbreiteten Bedürfnis des Stiftungssektors nach *Gestaltungsfreiheit* entspricht und zugleich den massgeblichen Entscheidungsträgern eine sinnvolle, richtpunktmässige Handreichung moderner Stiftungsführung bietet. In Ergänzung zu den gesetzlichen und dogmatischen Vorgaben des Stiftungsrechts führt die Achtung des Code daher zu einer grundsätzlich pflichtgerechten, gleichwohl aber praxistauglichen und flexiblen Ordnung des Stiftungsmanagements und der Foundation Governance.

4 Dominique JAKOB/Matthias UHL, Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen, AJP/PJA 2/2015, S. 279–292.

Und so ergibt die Auswertung, dass der Code in der Praxis des Stiftungswesens «angekommen» zu sein scheint. Zwar zeigt ein publizierter Entscheid aus der Zürcher *Aufsichtspraxis*, dass dem Code nicht selbstverständlich eine massgebliche Bedeutung zugesprochen wird. Zugleich wird dabei aber deutlich, dass seine Empfehlungen als Argumentationsgrundlage ernst genommen werden. Davon zeugt auch die *Gerichtspraxis*. Von der *Rechtsprechung des Schweizerischen Bundesverwaltungsgerichts* ist der Code mehrfach als Referenz für gewisse Sachaussagen zum Prozedere einer Stiftungsgründung (Empfehlung I) herangezogen worden. Das zeigt, dass der Code für das Bundesverwaltungsgericht inzwischen als bedeutende Referenz fungiert und sich insoweit durchaus bereits auf Augenhöhe zur Kommentarliteratur und zum sonstigen wissenschaftlichen Schrifttum bewegt. Unter den *ausländischen Gerichten* hat sich der liechtensteinische Oberste Gerichtshof in einem Urteil aus dem Jahre 2009 mit dem Code befasst und erklärt, dass ein Stiftungsrat einer liechtensteinischen Stiftung bei allfälligen Interessenkollisionen Empfehlung II des Code zu berücksichtigen habe – ein bemerkenswertes Judikat, das von verschiedenen Autoren begrüsst wurde. Schliesslich ist darauf hinzuweisen, dass der Code auch in der *Praxis der parlamentarischen Initiativen* eine Rolle gespielt hat: Im Rahmen der Interpellation «Status der Mitglieder von Stiftungsräten» (12.4063) ist vom Bundesrat auf die Empfehlung 7 des Code hingewiesen worden: Mit Blick auf die umstrittene Thematik der Entschädigung von Stiftungsräten nahm der Bundesrat den vom Swiss Foundation Code gespielten Ball auf, indem er ausführte, dass je nach den Umständen des Einzelfalls «eine vergütete Professionalität einem ehrenamtlichen Laientum vorzuziehen» sein kann. Und bei der Abschreibung der Motion Luginbühl (09.3344) zur «Steigerung der Attraktivität des Stiftungsstandortes Schweiz» hält der Bundesrat in seinem Bericht vom 27. Februar 2013 fest, anstelle von gesetzlichen Massnahmen solle die «Verbesserung der Corporate Governance [...] primär den Selbstregulierungsbestrebungen der interessierten Kreise überlassen werden (bspw. Swiss Foundation Code 2009)».

Im *Schrifttum* ist der Code auf äusserst breite Resonanz gestossen. Systematisch lassen sich vier Kategorien an Publikationen unterscheiden: In eine erste Kategorie fallen Beiträge, in denen der Code den *zentralen Gegenstand der Abhandlung* bildet. Eine zweite Kategorie bilden solche Veröffentlichungen, in denen der Code als solcher und/oder einzelne seiner Empfehlungen in einen übergeordneten *Kontext der Governance-Debatte* gestellt werden. Schliesslich lassen sich für eine dritte Kategorie zahlreiche Aufsätze finden, in denen der Code in einen spezifischen (*rechts- oder wirtschafts-*) *wissenschaftlichen Kontext* einbezogen wird. Sehr zahlreich sind die Publikationen der vierten Kategorie, in denen auf die *Existenz des Code* und dessen Bedeutung für die Thematik der Selbstregulierung *hingewiesen* wird, ohne allerdings näher auf seine Inhalte und Wirkungen einzugehen. Insgesamt lässt sich ersehen, dass der Code auf vielfältige Weise für wissenschaftliche Erkenntnisse fruchtbar gemacht wird, nicht zuletzt, um daraus für die Praxis konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Hier schliesst sich

der Kreis, so dass insgesamt zu erkennen sein dürfte, dass der Code innerhalb (rechts-) wissenschaftlicher Diskussionen ebenso praktisches wie akademisches Anschauungsmaterial bietet und als eine Quelle von hoher Legitimation fungiert.

Schliesslich: Auch weite Teile der *Stiftungspraxis* selbst ziehen den Code als Entscheidungshilfe im täglichen Stiftungsleben zu Rate. Zwar wird darauf hingewiesen, dass dies derzeit noch vergleichsweise <selektiv> erfolge, das heisst bezogen auf *einzelne* Empfehlungen. Dennoch gehen erste Stiftungen so weit, die Einhaltung des Code in ihrer Stiftungsurkunde zu verankern – was freilich in den rechtlich zulässigen Bahnen und Formen erfolgen muss.

Im Rahmen einer *inhaltlichen* Gesamtschau lassen sich *drei zentrale Ebenen* verifizieren, auf denen der Code vor allem herangezogen und auf richtungweisende Art im Sektor rezipiert wird. Der erste Aspekt betrifft *Empfehlung 7*, die sich mit der Honorierung von Stiftungsräten befasst. Auf einer zweiten Ebene bewegt sich der Diskurs über *Empfehlung 11*, die sich der Regelung von Interessenkonflikten widmet. Im Fokus einer dritten zentralen Ebene steht *Empfehlung 21* betreffend die Vermögensanlagestrategie von Stiftungen – eine Thematik, die zunehmend an Bedeutung gewinnen wird, wenn inskünftig moderne Förderformen wie *Venture Philanthropie*, *Mission-based Investments* oder *Sustainable and Responsible Investments* verstärkte Verbreitung im Stiftungswesen finden.

Insgesamt betrachtet zeigt die auf verschiedenen Ebenen untersuchte Rezeption des Code (und auch die vereinzelt geäusserte Kritik am Code oder einzelnen seiner Regelungen), dass der Swiss Foundation Code schon heute zu einer Art Benchmark in Wissenschaft und Praxis geworden ist. Seine Konzeption kann mit Blick auf die Entwicklung der Foundation Governance in der Schweiz sowie weiterer in- und ausländischer Kodizes als bedeutende Pionierleistung gewürdigt werden. Der Code ist damit auf einem guten Weg, für die verschiedenen Beteiligten des Non-Profit-Sektors zu einer zentralen Referenzgrösse zu werden. Einen wertvollen Beitrag zur Erhöhung der *Good Governance* im Stiftungswesen leistet er jedoch bereits heute.»

Foundation Governance Codes im internationalen Vergleich

Nicht nur in der Schweiz sind Bestrebungen zu mehr Governance in Stiftungen im Gange. Auch international haben bereits viele Organisationen entsprechende Codes erlassen. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Auswahl davon, erhebt also keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die erste Spalte zeigt die Region bzw. das entsprechende Land, die zweite den Namen der Organisation, die für den Erlass des jeweiligen Code verantwortlich zeichnet, samt ihrem Gründungsjahr (in Klammern). Die dritte Spalte schliesslich nennt den Namen des Code und das Erscheinungsjahr seiner aktuellen Version in Klammern, macht einige Angaben zu Aufbau und Umfang und gibt die Adresse der weiterführenden Website an. Der jeweils angegebene Umfang in Seiten bezieht sich auf den Kern des Code. Titelseiten, Inhaltsverzeichnis, Glossar etc. werden dabei nicht mitberücksichtigt.

Lesebeispiel im Abschnitt «Länderübergreifend»

Das European Foundation Center wurde 1989 gegründet. Das Center hat die «EFC Principles of Good Practice» erlassen. Die aktuelle Version stammt aus dem Jahr 2014. Der Code ist aus 4 Principles mit je einer Reihe von «Fundamentals» und «Recommendations» zusammengesetzt. Er umfasst sechs Seiten und kann unter www.efc.be heruntergeladen werden.

Länderübergreifend

Afrika	East Africa Association of Grantmakers (2003)	Code of Ethics , 11 Richtlinien, 1 Seite www.eaag.org
Asien	Asia Pacific Philanthropy Consortium	www.asiapacificphilanthropy.org
Europa	European Foundation Center EFC (1989)	EFC Principles of Good Practice (2014), 4 Prinzipien, je Grundlagen & Empfehlungen, 6 Seiten www.efc.be
	Donors and Foundations Networks in Europe DAFNE (2006)	www.dafne-online.eu
Weltweit	Worldwide Initiatives for Grantmaker Support WINGS (2000)	www.wingsweb.org

Europa

Belgien	Réseau Belge de Fondations (2004)	Basisverklaring van het Netwerk Belgische Stichtingen , 6 Prinzipien, 1 Seite www.netwerkstichtingen.be
Bulgarien	Bulgarian Donors Forum (2003)	Code of Ethics of the Bulgarian Donors Forum Association , 3 Grundwerte & 10 Prinzipien, 1 Seite www.dfbulgaria.org
Deutschland	Bundesverband Deutscher Stiftungen (1948)	Grundsätze Guter Stiftungspraxis (2015), 14 Grundsätze in 2 Themenbereichen, 3 Seiten www.stiftungen.org
		Grundsätze Guter Verwaltung von Treuhandstiftungen (2012), 7 Themenbereiche, 5 Seiten www.stiftungen.org
Finnland	Council of Finnish Foundations COFF (1970)	Best Practice for Foundations (2006), Richtlinien zu 6 Themenbereichen, 7 Seiten www.saatiopalvelu.fi
Frankreich	Centre Français des Fondations (2002)	www.centre-francais-fondations.org
Grossbritannien	Association of Charitable Foundations (2005)	Drivers and Principles of Good Impact Practice (2013), 4 Drivers & 4 Prinzipien, 5 Seiten www.acf.org.uk
		ACF Good Practice Guide for Corporate Foundations (2010), 4 Booklets www.acf.org.uk
	Community Foundation Network (1991)	www.communityfoundations.org.uk
Irland	Philanthropy Ireland (1998)	www.philanthropy.ie
Italien	Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa (1912)	www.acri.it

Niederlande	Association of Foundations in the Netherlands (1988)	Code of Conduct (2009), 8 Prinzipien, 4 Membership Criteria, 6 Empfehlungen, 4 Seiten <i>www.verenigingvanfondsen.nl</i>
Norwegen	Stiftelsesforeningen (2003)	<i>www.stiftelsesforeningen.no</i>
Polen	Polish Donors Forum (2004)	Standards of Operation (Donors Forum Standards), 6 Standards, 1 Seite <i>www.forumdarczyncow.pl</i>
	Academy for the Development of Philanthropy (1998)	Standards of Operation of a Polish Local Philanthropic Organisation (2003), 28 Standards, 1 Seite <i>www.filantropia.org.pl</i>
Österreich	Verband Österreichische Privatstiftungen (1997)	<i>www.stiftungsverband.at</i>
Portugal	Centro Português de Fundações (1993)	Código de Boas Práticas de Fundações (2009), Werte & 7 Prinzipien, 2 Seiten <i>www.cpf.org.pt</i>
Rumänien	Forumul Donatorilor din România (1999)	<i>www.forumuldonatorilor.ro</i>
Russland	Russia Donors Forum (2002)	Code of Ethics for the Russia Donors Forum (2005), 11 Richtlinien in 2 Themenbereichen, 1 Seite <i>www.donorsforum.ru</i>
Schweiz	SwissFoundations (2001)	Swiss Foundation Code (2015), 3 Grundsätze, 29 Empfehlungen, 108 Seiten <i>www.swissfoundations.ch</i>
	Verein Swiss NPO-Code (2008)	Swiss NPO-Code (2006), 29 Bestimmungen in 8 Themenbereichen, 14 Seiten <i>www.swiss-npocode.ch</i>
Slowakei	Slovak Donors' Forum (2000)	Donor's Code of Ethics (2005), 4 Grundwerte & 10 Prinzipien, 2 Seiten <i>www.donorsforum.sk</i>
	Association of Slovak Community Foundations (2003)	Standards for Community Foundations in Slovakia (2008), 36 Richtlinien in 7 Themenbereichen, 3 Seiten <i>www.asociaciakns.sk</i>

Spanien	Asociación Española de Fundaciones (2003)	<p>Código de Buen Gobierno AEF (2009), 40 Artikel & 9 Prinzipien, 23 Seiten www.fundaciones.org</p> <p>Principios (2008), Richtlinien in 9 Themenbereichen, 8 Seiten www.fundaciones.org</p>
Tschechien	Czech Donors Forum (1996)	<p>Code of Ethics for Foundations (2004), 14 Prinzipien, 2 Seiten www.donorsforum.cz</p> <p>Code of Ethics for Foundations without endowment (2004), 15 Prinzipien, 2 Seiten www.donorsforum.cz</p>
Türkei	Third Sector Foundation of Turkey (1993)	www.tusev.org.tr
Ukraine	Ukrainian Grant Makers Forum (2005)	Ethics Code , 9 Richtlinien, 1 Seite www.donorsforum.org.ua
Ungarn	Hungarian Donors Forum (2006)	www.donorsforum.hu

Nordamerika

Illinois	Donors Forum of Chicaco (1974)	Illinois Nonprofit Principles and Best Practices (2008), 10 Prinzipien & Handlungsanweisungen in 5 Themenbereichen, 7 Seiten www.donorsforum.org
Kalifornien	Northern California Grant-makers (1965)	www.ncg.org

Kanada	Community Foundations of Canada (1992)	Principles for Community Foundations , 10 Prinzipien, 1 Seite <i>www.cfc-fcc.ca</i>
	Imagine Canada (2005)	Ethical Code Handbook (2011), 33 Prinzipien in 3 Themenbereichen, 6 Seiten Standards Program for Canada's Charities and Nonprofits (2012), 5 Themenbereiche, 73 Standards, 11 Seiten <i>www.imaginecanada.ca</i>
	Philanthropic Foundations Canada (1999)	Statement of Values and Ethical Principles , 6 Prinzipien, 1 Seite Good Governance. A guide for Canadian Foundations (2013) <i>www.pfc.ca</i>
Minnesota	Minnesota Council on Foundations (1969)	Principles for Grantmakers & Practice Options for Philanthropic Organizations (2009), 8 Prinzipien mit Handlungsempfehlungen, 25 Seiten <i>www.mcf.org</i>
New York	Philanthropy New York (1979)	Principles for Good Governance and Ethical Practices , 33 Prinzipien mit ausführlichen Erläuterungen in 4 Themenbereichen, 21 Seiten <i>www.philanthropynewyork.org</i>
USA	Council on Foundations (1949)	<i>www.cof.org</i>
Washington	Washington Regional Association of Grantmakers (1992)	Statement of Principles , 5 Prinzipien, 1 Seite <i>www.washingtongrantmakers.org</i>

Weitere Länder

Argentinien	Grupo de Fundaciones y Empresas (1995)	Valores y Principios Institucionales , 14 Prinzipien, 1 Seite <i>www.gdfe.org.ar</i>
Australien	Philanthropy Australia (1987)	Code of Practice , 3 Prinzipien, Handlungsempfehlungen in 2 Bereichen, 3 Seiten <i>www.philanthropy.org.au</i>
Brasilien	Group of Institutes, Foundations and Enterprises (1995)	Code of Ethics , 20 Richtlinien in 6 Themenbereichen, 1 Seite <i>www.gife.org.br</i>
China	NPO Information Center & China Youth Development (2008)	China's Public Welfare NPO Guidelines for SelfRegulation , 9 Kapitel Foundation Transparency Index online , 60 Indikatoren eingeteilt in 4 Kategorien <i>ftien.foundationcenter.org.cn</i>
Mexiko	Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI (1988)	<i>www.cemefi.org</i>

Literaturverzeichnis

Kommentare

AEBERSOLD, Thomas, Kommentar zu Art. 80–89a, in: Kommentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, hrsg. v. Jolanta Kren Kostkiewicz et al., 2. Aufl. Zürich: Orell Füssli 2012.

EISENRING, Martin, Kommentar zu Art. 80–89a, in: Handkommentar zum Schweizer Privatrecht. Personen- und Familienrecht inkl. Kindes- und Erwachsenenschutz. Art. 1–456 ZGB, hrsg. v. Marc Amstutz et al., 2. Aufl., Zürich u.a.: Schulthess 2012.

GRÜNINGER, Harold, Kommentar zu Art. 493, in: Basler Kommentar. Zivilgesetzbuch II. Art. 457–977 ZGB. Art. 1–61 SchlT ZGB, hrsg. v. Heinrich Honsell et al., 4. Aufl., Basel: Helbing Lichtenhahn, 2011.

GRÜNINGER, Harold, Kommentar zu Art. 493, in: Kurzkomentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, hrsg. v. Andrea Büchler und Dominique Jakob, Basel: Helbing Lichtenhahn 2012.

GRÜNINGER, Harold, Kommentar zu Art. 80–89a, 335, in: Basler Kommentar. Zivilgesetzbuch I. Art. 1–456 ZGB, hrsg. v. Heinrich Honsell et al., 5. Aufl. Basel: Helbing Lichtenhahn 2014.

GUTZWILLER, Max, Die Stiftungen, in: Schweizerisches Privatrecht. 2. Band: Einleitung und Personenrecht, hrsg. v. Max Gutzwiller, Basel u.a.: Helbing Lichtenhahn 1967.

JAKOB, Dominique, Kommentar zu Art. 80–89a, in: Kurzkomentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, hrsg. v. Andrea Büchler und Dominique Jakob, Basel: Helbing Lichtenhahn 2012.

KÜNZLE, Hans Rainer, Kommentar zu Art. 493, in: Handkommentar zum Schweizer Privatrecht. Erbrecht. Art. 457–640 ZGB, hrsg. v. Marc Amstutz et al., 2. Aufl., Zürich u.a.: Schulthess 2012.

RIEMER, Hans Michael, Berner Kommentar. Kommentar zum schweizerischen Privatrecht. Band I: Einleitung und Personenrecht. 3. Abteilung: Die juristischen Personen. 3. Teilband: Die Stiftungen, Systematischer Teil und Kommentar zu Art. 80–89^{bis} ZGB, Bern: Stämpfli 1975, Nachdruck 1981.

RIEMER, Hans Michael, Stämpfli's Handkommentar. Vereins- und Stiftungsrecht (Art. 60–89^{bis} ZGB) mit den Allgemeinen Bestimmungen zu den juristischen Personen (Art. 52–59 ZGB), Bern: Stämpfli 2012.

STUDHALTER, Philipp, Kommentar zu Art. 493, in: Kommentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, hrsg. v. Jolanta Kren Kostkiewicz et al., 2. Aufl., Zürich: Orell Füssli 2012.

VEZ, Parisima, Kommentar zu Art. 80–89^{bis}, in: Commentaire Romand. Code Civil I. Art. 1–359 CC, hrsg. v. Pascal Pichonnaz und Bénédict Foëx, Basel: Helbing Lichtenhahn 2010.

Jährliche Darstellungen

Der Schweizer Stiftungsreport [seit 2010], hrsg. v. Georg von Schnurbein, Reihe CEPS Forschung und Praxis, Basel [seit 2010; seit 2011 gemeinsam mit Beate Eckhardt und Dominique Jakob].

GRÜNINGER, Harold, Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereich, *successio*, Zeitschrift für Erbrecht [seit 2007].

JAKOB, Dominique u.a., Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen [seit 2007], Buchreihe njus.ch, Bern: Stämpfli [seit 2008].

JAKOB, Dominique, Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht/Le point sur le droit des associations et fondations, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) [seit 2008].

JAKOB, Dominique, Vereins- und Stiftungsrecht [2008–2012] – Länderbericht Schweiz, in: Non Profit Law Yearbook. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen [2008–2012/2013], hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Köln u.a.: Carl Heymanns [2009–2010] bzw. Hamburg: Bucerius Law School Press [2011–2013].

Foundation Governance

ARNOLD, Arnd, Auf dem Weg zu einer besseren Foundation Governance. Organstruktur, Vergütung, Destinatärsrechte, in: Non Profit Law Yearbook 2012/2013. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2013, S. 63–80.

BAUR, Dorothea, Corporate Social Responsibility in Non-Profit-Organisationen: notwendig oder überflüssig?, in: Non Profit Law Yearbook 2009. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Köln u.a.: Carl Heymanns 2010, S. 149–165.

BERG, Dieter, Good Governance für Stiftungen, in: Familienunternehmen und Stiftungen (FuS) 4/2014, S. 182–185.

BÜHLER, Christoph B., Corporate Governance und ihre Regulierung in der Schweiz. Empfehlungen des „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“ zur Nutzung der Gestaltungsfreiheit des Aktienrechts, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR) 2–3/2012, S. 228–245.

COMPARATIVE Corporate Governance of Non-Profit Organizations, hrsg. v. Klaus J. Hopt und Thomas von Hippel, International Corporate Law and Financial Market Regulation, Cambridge: Cambridge University Press 2010.

EGGER, Philipp, Der Swiss Foundation Code – ein Beitrag zur Selbstregulation von Stiftungen, in: Handbuch des internationalen Stiftungsrechts, hrsg. v. Andreas Richter und Thomas Wachter, Angelbachtal: Zerb 2007, S. 53–75.

FISCHER, Alex, Corporate Governance bei Stiftungen – von der Selbstverständlichkeit des Guten, in: Festschrift für Peter Böckli zum 70. Geburtstag, hrsg. v. Ernst A. Kramer et al., Zürich u.a.: Schulthess 2006, S. 645–670.

FÜHRER, Ira/SASSEN, Remmer, Externe Elemente der Corporate Governance von Stiftungen und Vereinen im internationalen Vergleich. Implikationen aus Österreich und der Schweiz für Reformansätze in Deutschland, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU) 2/2012, S. 216–236.

GLATTER, Andreas, Unverbindlich, aber ein Gütesiegel. Die Bedeutung des Swiss Foundation Code für den eidgenössischen Stiftungssektor, in: Die Stiftung Special, Februar 2013, S. 10–11.

HOFSTETTER, Karl, Corporate Governance: Herausforderung für Stiftungen, in: Stiftungsparadies Schweiz. Zahlen, Fakten und Visionen. Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischem Handeln, Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 1, Basel: Helbing Lichtenhahn 2004, S. 43–52.

HOFSTETTER, Karl, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2014. Grundlagenbericht zur Revision, im Auftrag v. economiesuisse, Zürich 2014.

HOFSTETTER, Karl/SPRECHER, Thomas, Swiss Foundation Code, Empfehlungen zur Gründung, Struktur, Organisation und Führung von schweizerischen Förderstiftungen, Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 2, Basel: Helbing Lichtenhahn 2005.

JAKOB, Dominique, Das neue System der Foundation Governance – interne und externe Stiftungsaufsicht im neuen liechtensteinischen Stiftungsrecht, in: Liechtensteinische Juristen-Zeitung (LJZ) 4/2008, S. 83–89.

JAKOB, Dominique/STUDEN, Goran, Foundation Law in Switzerland: Overview and Current Developments in Civil and Tax Law, in: Developments in foundation law in Europe, hrsg. v. Chiara Prele, Ius Gentium: Comparative Perspectives on Law and Justice, Bd. 39, Dordrecht u.a.: Springer 2014, S. 283–314.

JAKOB, Dominique/UHL, Matthias, Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen, in: Aktuelle Juristische Praxis (AJP) 2/2015, S. 279–292.

KALSS, Susanne, Der österreichische Corporate Governance-Kodex für Non-Profit-Organisationen, in: Non Profit Law Yearbook 2013/2014, Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und

das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2014, S. 125–161.

KOHL, Helmut, Ein «Foundation Governance Kodex» – ein Gebot der Zeit?, in: Zwischen Markt und Staat, Gedächtnisschrift für Rainer Walz, hrsg. v. Helmut Kohl et al., Köln u.a.: Carl Heymanns 2008, S. 339–351.

KREUTZ, Marcus, Verhaltenskodices als wesentliches Element von Corporate-Governance-Systemen in gemeinnützigen Körperschaften, in: Zeitschrift für Rechtspolitik (ZRP) 2/2007, S. 50–54.

KRYZA, Sylvia, Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen, Magisterarbeit Univ. Wien 2010.

LANGE, Knut Werner, Die Bedeutung institutionenökonomischer Erkenntnisse für das Verständnis von Herrschaft und Kontrolle in der Stiftung, in: Archiv für die civilistische Praxis (AcP) 8/2014, S. 511–541.

LÜCK, Nina, Die Anwendbarkeit des Corporate Governance Kodex auf Stiftungen, Berlin: Uni-Edition 2008.

MEDER, Stephan, Ungeschriebenes «Recht» im transnationalen Raum am Beispiel der Corporate Governance Verhaltenskodices. Stand und Perspektiven, in: Transnationales Recht. Stand und Perspektiven, hrsg. v. Gralf-Peter Calliess, Tübingen: Mohr Siebeck 2014, S. 257–276.

MEYER, Michael/MAIER, Florentine, Corporate Governance in Non-Profit-Organisationen: Verständnisse und Entwicklungsperspektiven, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) 1/2012, S. 9–21.

Nonprofit-Management. Beispiele für Best Practices im Dritten Sektor, hrsg. v. Bernd Helmig und Robert Purtschert, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2006.

RIEMER, Hans Michael, Corporate Governance-Richtlinien für Vereine und Stiftungen aus juristischer Sicht, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 22/2006, S. 513–516.

SAENGER, Ingo/VELTMANN, Till, Corporate Governance in Stiftungen, in: Zeitschrift zum Stiftungswesen (ZSt) 3/2005, S. 67–74.

SCHILTKNECHT, Reto, Corporate Governance und Stiftung – Ist das überhaupt ein Thema?, in: Aktuelle Fragen zum Stiftungsrecht, unter Einbezug der geplanten Gesetzesrevision (Parlamentarische Initiative Schiesser), hrsg. v. Hans Michael Riemer und Reto Schiltknecht, Bern: Stämpfli 2002, S. 41–57.

SCHÖBEL, Sarah Katharina, Corporate Governance im Stiftungsrecht. Unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz und in Deutschland sowie europarechtlicher und internationaler Entwicklungen, Diss., Europäische Hochschulschriften. Reihe 2, Rechtswissenschaft, Bd. 5349, Frankfurt am Main: Lang 2012.

- SCHUBIGER, Benno, Foundation Governance am Beispiel des Swiss Foundation Code in: Gemeinnützige Stiftungen und Stiftungsmanagement, hrsg. v. Francesco A. Schurr, Zürich u.a.: Schulthess 2010, S. 121–150.
- SCHURR, Francesco A., Die Foundation Governance als Schlüsselement im Wettbewerb der Stiftungsrechtsordnungen, in: Die Privatstiftung (PSR) 2/2010, S. 64–72.
- SPRECHER, Thomas, Der erste europäische Code für Förderstiftungen, in: Verbands-Management (VM), Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management Freiburg 1/2006, S. 26–30.
- SPRECHER, Thomas, Der Swiss Foundation Code, in: Anwaltsrevue, Praxismagazin des Schweizerischen Anwaltsverbandes 1/2006, S. 13–15.
- SPRECHER, Thomas, Foundation Governance in Switzerland, in: Comparative Corporate Governance of Non-profit Organizations, hrsg. v. Klaus J. Hopt und Thomas von Hippel, International Corporate Law and Financial Market Regulation, Cambridge: Cambridge University Press 2010, S. 815–828.
- SPRECHER, Thomas, Switzerland: the Swiss Foundation Code 2009 – from corporate governance to foundation governance, in: Trusts & Trustees 6/2010, S. 523–532.
- SPRECHER, Thomas, Was ist und was leistet Foundation Governance?, in: Jusletter v. 27.4.2010.
- SPRECHER, Thomas/EGGER, Philipp/JANSSEN, Martin, Der Swiss Foundation Code 2009, in: Stiftung&Sponsoring, Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing 6/2008, S. 28–29.
- SPRECHER, Thomas/EGGER, Philipp/JANSSEN, Martin, Swiss Foundation Code 2009, mit Kommentar, Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Basel: Helbing Lichtenhahn 2009.
- SWISS NPO-Code. Corporate Governance Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz, www.swiss-npocode.ch, hrsg. v. Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke, 2006.
- THEN, Volker, Non-profit Corporate Governance in Europa – Regulierung oder Selbstregulierung, in: Non Profit Law Yearbook 2006. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer W. Walz et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Köln u.a.: Carl Heymanns 2007, S. 123–137.
- TORGGLER, Ulrich, Rechtsvergleichende Anmerkungen zur liechtensteinischen Foundation Governance, in: Das neue liechtensteinische Stiftungsrecht – Anwendung, Auslegung und Alternativen, Zürich u.a.: Schulthess 2012, S. 87–91.
- TRACHSEL, Janine, Diversity und Foundation Governance bei Stiftungsräten gemeinnütziger Stiftungen, Konzeptionelle Grundlagen – Empirie – Gestaltungsempfehlungen, Masterarbeit Universität Bern 2009.

VAN VEEN, Wino J.M., Corporate Governance for Non-Profit-Organisations. A Legal Approach, in: Zwischen Markt und Staat. Gedächtnisschrift für Rainer Walz, Köln u.a.: Carl Heymanns 2008, S. 757–768.

VEZ, Parisima, Der «Swiss Foundation Code 2009», in: Schweizer Monatshefte 977/2010, S. 28–29.

VON REDING BIBEREGG, Sandra Martina, Foundation Governance bei Förderstiftungen in der Schweiz. Eine empirische Untersuchung zur Umsetzung der neuen Richtlinien von Swiss GAAP FER 21, Diss. St. Gallen 2010.

VON SCHNURBEIN, Georg, Governance und Management von Förderstiftungen in Deutschland und in der Schweiz, in: Non Profit Law Yearbook 2012/2013. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2013, S. 1–15.

VON SCHNURBEIN, Georg, Nonprofit Governance in Verbänden. Theorie und Umsetzung am Beispiel von Schweizer Wirtschaftsverbänden, Bern: Haupt 2008.

VON SCHNURBEIN, Georg/FRITZ, Tizian, Foundation Governance im Kontext von Reputation und Legitimation, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU) 1/2012, S. 61–75.

VON SCHNURBEIN, Georg/STÖCKLI, Sabrina, Die Gestaltung von Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz. Eine comparative Inhaltsanalyse, in: Die Betriebswirtschaft (DBW) 6/2010, S. 495–511.

VON SCHNURBEIN, Georg/STÖCKLI, Sabrina, The Codification of Nonprofit Governance – A Comparative Analysis of Swiss and German Nonprofit Governance Codes, in: Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organisations, hrsg. v. Luca Gnan et al., Studies in Public and Non-Profit Governance, Bd. 1, Bingley: Emerald Group Publishing 2013, S. 179–202.

ZURKINDEN, Linda, Foundation Governance. Selbstregulierung im Rahmen internationaler Herausforderungen und Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz, in: Stiftung&Sponsoring, Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing 1/2006, Rote Seiten.

Weitere Literatur

ARTER, Oliver, Sorgfalt bei der Vermögensverwaltung durch Banken, in: Innovatives Recht. Festschrift für Ivo Schwander, hrsg. v. Franco Lorandi und Daniel Staehelin, Zürich u.a.: Dike 2011, S. 257–274.

BAUMANN LORANT, Roman, Annahme von Spenden durch Stiftungen – Gefahr der Geldwäscherei?, Verbands-Management (VM), Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management 3/2012, S. 40–47.

- BAUMANN LORANT, Roman, Das Rechnungslegungsrecht aus der Sicht von Stiftungen. Revolution oder Evolution?, in: *Der Schweizer Treuhänder (ST)* 10/2014, S. 883–889.
- BAUMANN LORANT, Roman, Der Stiftungsrat. Das oberste Organ gewöhnlicher Stiftungen, Diss., Zürcher Studien zum Privatrecht, Bd. 214, Zürich u.a.: Schulthess 2009.
- BAUMANN LORANT, Roman, Honorierung von Stiftungsräten. Angemessene und formalisierte Honorare sind zuzulassen, in: *Jusletter* v. 9.8.2010.
- BAUMANN LORANT, Roman, Sollen Stiftungsräte eine Versicherung abschliessen?, in: *Der Schweizer Stiftungsreport* 2014, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 12, Basel 2014, S. 17–18.
- BLATTER, Werner, Venture- oder Risikophilanthropie in der Schweiz – Eine praxisbezogene Bestandsaufnahme, in: *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, hrsg. v. Philipp Hoelscher et al., Maecenata Schriften, Bd. 7, Stuttgart: Lucius & Lucius 2010, S. 159–168.
- BLICKENSTORFER, Martin, Moderat honorierte Stiftungsräte, *Verbands-Management (VM)*, Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management 2/2008, S. 44–53.
- BORTOLUZZI DUBACH, Elisa, Stiftungen. Der Leitfaden für Gesuchsteller, 2. Aufl., Frauenfeld: Huber 2011.
- BORTOLUZZI DUBACH, Elisa, Was Förderer unterscheidet. Vom Geheimnis erfolgreicher Mittelbeschaffer, in: *Stiftung&Sponsoring*, Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing 4/2008, S. 18–19.
- BRANDENBERGER, Michael, Controlling: Wirkungsvolle Überwachung der Anlagetätigkeit einer Stiftung, in: *Vermögensanlagen von Pensionskassen und klassischen Stiftungen*, hrsg. v. GEWOS AG, GEWOS Schriftenreihe, Stiftungen – Grundlagen und Praxis, Bd. 3, Bern: Stämpfli 2010, S. 113–122.
- BROCKHOFF, Klaus, Stiftungen als Innovatoren, in: *Non Profit Law Yearbook* 2007. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Köln u.a.: Carl Heymanns 2008, S. 21–43.
- BRÖMMLING, Ulrich, Kommunikation für gemeinnützige Stiftungen – tue Gutes und rede darüber, aber richtig!, in: *Gemeinnützige Stiftungen und Stiftungsmanagement*, hrsg. v. Francesco A. Schurr, Zürich u.a.: Schulthess 2010, S. 99–120.
- BURKART, Thierry/KIESER, Hannes, Die Verantwortlichkeit des Stiftungsrats. Die vertragliche und ausservertragliche Haftung des Stiftungsrats nach schweizerischem Recht, in: *Der Schweizer Treuhänder (ST)* 4/2013, S. 209–214.
- BURLA, Stephan, Dachstiftungen und andere Kooperationsmöglichkeiten, in: *Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien*, hrsg.

- v. Philipp Egger und Georg von Schnurbein, Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 111–125.
- BURLA, Stephan, Muss es denn eine selbständige Stiftung sein?, in: Schweizer Monatshefte 977/2010, S. 34–35.
- BURLA, Stephan, Nachfolgeregelung in Stiftungsräten – Ein Tabuthema?, in: Private 4/2012, S. 32–33.
- BUSS, Peter, Externe Mandate im Fundraising, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 45–62.
- CHENG, Willie, Wie Non-Profit-Organisationen vom Profitdenken profitieren, in: Schweizer Monatshefte 988/2011, S. 57 f.
- EBERLE, Reto, «Tue Gutes und berichte darüber» oder wie durch (freiwillige) Transparenz vertrauen geschaffen wird, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 57–66.
- EBERLE, Reto/EGELI, Derya, Revision von Nonprofit-Organisationen (NPO), in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen, Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 63–73.
- EBERLE, Reto/ZÖBELI, Daniel, Rechnungslegung für NPO nach Überarbeitung von Swiss GAAP FER 21. Vorgeschlagene Änderungen und Schnittstelle zum neuen Rechnungslegungsrecht, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 8/2014, S. 626–629.
- ECKHARDT, Beate, Was Daten für den Sektor tun können. Ein Plädoyer für mehr Transparenz in der Schweizer Stiftungsarbeit, in: Die Stiftung Special, Februar 2013, S. 20–21.
- ECKHARDT, Beate/VON ORELLI, Lukas, Bei Provisionen hört die Freundschaft auf. Wie Stiftungen die Rückzahlung von Retrozessionen geltend machen können, in: Die Stiftung Special, November 2013, S. 14–15.
- EGGER, Philipp, Krise als Chance. Förderstiftungen am Wendepunkt, in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 93–109.
- EGGER, Philipp, Vom glücklichen Umgang mit philanthropischen Tücken, in: Schweizer Monatshefte 977/2010, S. 20–22.
- EXTERNE Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013.

FELLMANN, Primus, NPO-Audits aus Sicht der Revisionspraxis, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 181–192.

FERRARI-VISCA, Bruno, Stiftungsaufsicht, Rolle und Aufgaben in der Schweiz, in: Stiftung&Sponsoring, Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing 4/2008, S. 30–31.

FONDATION 1796. Stärkung der Philanthropie in der Schweiz. Strategien und Massnahmen für mehr Kooperation und eine bessere Wahrnehmung des Philanthropiesektors, hrsg. v. Lombard Odier Darier Hentsch & Cie, Genf 2010.

FORSTINGER, Christine M./WAGNER, Alexander F., Der (Mehr-)Wert von Wert(e) orientierter Philanthropie. Konzepte und praktische Überlegungen, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 12/2011, S. 1024–1029.

FRITZ, Tizian/VON SCHNURBEIN, Georg, Mission Related Investing bei Schweizer Förderstiftungen, in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 161–171.

GANTENBEIN, Pascal, Besser auf Immobilien gebaut?. Bedeutung und Grenzen von Immobilienanlagen für Stiftungsportfolios, in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 149–160.

GEINOZ, François, Zustiften statt Stiften, in: Perspektiven des Stiftungsrechts in der Schweiz und in Europa, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 1, Basel: Helbing Lichtenhahn 2010, S. 61–69.

GRÜNINGER, Harold, Innovative Vermögensbewirtschaftung im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht – Venture Philanthropy, Social Business, Mission Base Investments zwischen Vision und Haftung, in: Stiften und Gestalten. Anforderungen an ein zeitgemässes rechtliches Umfeld, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 4, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 37–73.

GRÜNINGER, Harold, Unternehmensstiftung, in: Entwicklungen im Gesellschaftsrecht V, hrsg. v. Peter V. Kunz et al., Bern: Stämpfli 2010, S. 19–43.

Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management, hrsg. v. Ruth Simsa et al., 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschel 2013.

Handbuch Stiftungsmanagement, hrsg. v. Katharina Müller, Wien: Verlag Österreich 2014.

HANDSCHIN, Lukas/WIDMER, Daniel, Spezifische Probleme der Revision von Stiftungen, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Schriftenreihe

- SwissFoundations, *Foundation Governance*, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 149–179.
- HELMIG, Bernd/BOENIGK Silke, *Nonprofit Management*, München: Vahlen 2012.
- HERTIG, David/VON SCHNURBEIN, Georg, *Die Vermögensverwaltung gemeinnütziger Stiftungen. State of the Art?*, hrsg. v. Globalance AG und Centre for Philanthropy Studies, Basel 2013.
- HERZOG, Michael, *Gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen. Erfahrungen aus der Einführung von Swiss GAAP FER 21*, in: *Der Schweizer Treuhänder (ST)* 5/2008, S. 383–389.
- HUNZIKER, Stefan/GWERDER, Lothar/SUTTER, Emilio, *Interne Kontrolle in Nonprofit-Organisationen. IKS-Reifegrade und -Wirkungsbereiche bei NPO sowie Unterschiede zu gewinnorientierten Unternehmen*, in: *Der Schweizer Treuhänder (ST)* 6–7/2012, S. 419–425.
- HÜRZELER, Marc, *Neue Regelungen über die Anlagestiftungen (Investmentstiftungen)*, in: *Haftung und Versicherung (HAVE)* 3/2012, S. 335–336.
- IMBERT, David/KNOEPFEL, Ivo, *360-degrees for Mission. How leading European foundations use their investments to support their mission and the greater good*, Stockholm 2011.
- INNOVATION statt Stagnation. *Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien*, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, *Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance*, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013.
- INTERVIEW mit Parisima Vez zum «Spezialthema: Kleine Stiftungen und ihre spezifischen Anforderungen», in: *Der Schweizer Stiftungsreport 2014*, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., *CEPS Forschung und Praxis*, Bd. 12, Basel 2014, S. 34–35.
- JAKOB, Dominique, *Das Stiftungsrecht der Schweiz im Europa des dritten Jahrtausends*, in: *Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ)* 22/2008, S. 533–542.
- JAKOB, Dominique, *Ein Stiftungsbegriff für die Schweiz*, in: *Zeitschrift für Schweizerisches Recht (ZSR)* 2/2013, Bd. II, S. 185–340.
- JAKOB, Dominique, *Kurzbericht zur Studie «Stärkung der Philanthropie in der Schweiz»*, in: *Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npoR)* 3/2010, S. 78–79.
- JAKOB, Dominique, *Schutz der Stiftung. Die Stiftung und ihre Rechtsverhältnisse im Widerstreit der Interessen*, *Habil., Jus Privatum, Beiträge zum Privatrecht*, Bd. III, Tübingen: Mohr Siebeck 2006.
- JAKOB, Dominique/PICHT, Peter, *Responsible Investments by Foundations from a Legal Perspective*, in: *International Journal of Not-for-Profit Law (IJNL)*, 1/2013, S. 53–67; gekürzt: *Sustainable Investments by Foundations from a Legal Perspective*, in: *successio, Zeitschrift für Erbrecht* 1/2013, S. 82–84; sowie: *Vom Stiftungszweck zur Anlagestrategie. Stiftungsrechtliche Überlegungen zu nachhalti-*

gen und verantwortlichen Investitionen von Stiftungen, in: *Stiftung&Sponsoring*, Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing 6/2012, S. 26–28.

JAKOB, Dominique/STUDEN, Goran, Zwischen Freiheit und Verantwortung. Rechte und Pflichten eines Schweizer Stifters, in: *Die Stiftung Special*, Februar 2013, S. 40–42.

JAKOB, Dominique/UHL, Matthias, Kooperieren in unbekanntem Gelände. Was setzt eine internationale Zusammenarbeit voraus und in welchen rechtlichen Bahnen verläuft sie?, in: *Die Stiftung Special*, November 2013, S. 12–13.

JANSSEN, Martin, Die Krise der Finanzmärkte – ein déjà-vu?, in: *Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien*, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 3–18.

JANSSEN, Martin, Anforderungen professioneller Investoren an die Kapitalmärkte, in: *Finanzmärkte. Effizienz und Sicherheit*, Zürich u.a.: Schulthess 2007, S. 41–50.

JANSSEN, Martin, Tips fürs Anlegen, in: *Schweizer Monatshefte* 977/2010, S. 36–37.

JURIUS, Keine Besteuerung von juristischen Personen mit ideellen Zwecken, in: *Jusletter* v. 16.6.2014.

KNÖPFEL, Ivo, Impact Investments für Stiftungen – mehr als nur eine Modeerscheinung?, in: *Der Schweizer Stiftungsreport 2012*, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 6, Basel 2012, S. 32–34.

KOCHER, Markus/ZEUGIN, Roger, Rechnungslegung und das interne Kontrollsystem für klassische Stiftungen, in: *Rechnungslegung und Controlling für Pensionskassen und klassische Stiftungen*, hrsg. v. GEWOS AG, GEWOS Schriftenreihe, Stiftungen – Grundlagen und Praxis, Bd. 2, Bern: Stämpfli 2008, S. 55–94.

KOLLER, Thomas, Die Steuerbefreiung wegen Gemeinnützigkeit in der neueren Rechtsprechung des Schweizerischen Bundesgerichts, in: *Non Profit Law Yearbook, 2012/2013. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen*, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2013, S. 175–187.

KOLLER, Thomas, Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht in der Schweiz, in: *Spenden und Gemeinnützigkeitsrecht in Europa. Rechtsvergleichende, rechtsdogmatische, ökonometrische soziologische Untersuchungen*, hrsg. v. Rainer W. Walz et al., Tübingen: Mohr Siebeck 2007, S. 441–482.

KOSS, Claus, Notwendigkeit und Gestaltung der Rechnungslegung von Stiftungen, in: *Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis*, hrsg. v. Philipp Egger et al., Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 15–33.

KRAUSS, Lydia, Vermögensanlagen und Anlagevorschriften von klassischen Stiftungen, in: Vermögensanlagen von Pensionskassen und klassischen Stiftungen, hrsg. v. GEWOS AG, GEWOS Schriftenreihe, Stiftungen – Grundlagen und Praxis, Bd. 3, Bern: Stämpfli 2010, S. 41–111.

KRAUSS, Lydia/ZÖBELI, Daniel, Zweckgebundene Mittel einer Stiftung, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 67–79.

LANG, Niklas/SCHNIEPER, Peppi, Professionelles Management von Stiftungen. Ein Leitfaden für Stiftungspraktiker, Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 4, Basel: Helbing Lichtenhahn 2007.

LANG, Niklas/SCHNIEPER, Peppi/RÜEGG-STÜRM, Johannes, Gutes tun – aber wie?. Ansätze für ein professionelles Stiftungsmanagement, in: Handbuch des internationalen Stiftungsrechts, hrsg. v. Andreas Richter und Thomas Wachter, Angelbachtal: Zerb 2007, S. 77–117.

LANTER, Marco, Aufgaben und Verantwortlichkeit in der Stiftung, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für gemeinnützige Stiftungen AGES, H. 6, Basel u.a.: Helbing Lichtenhahn 1998.

LANTER, Marco, Die Verantwortlichkeit von Stiftungsorganen. Die zivilrechtliche Haftung von Organpersonen mit Verwaltungs- und Aufsichtsaufgaben in privatrechtlichen Stiftungen unter Berücksichtigung der Vorschriften des BVG, Diss., Zürcher Studien zum Privatrecht, Bd. 41, Zürich: Schulthess 2004.

LEUTERT, Rolf, Controlling für klassische Stiftungen, in: Rechnungslegung und Controlling für Pensionskassen und klassische Stiftungen, hrsg. v. GEWOS AG, GEWOS Schriftenreihe, Stiftungen – Grundlagen und Praxis, Bd. 2, Bern 2008, S. 95–123.

LICHTSTEINER, Hans/GALLATI, Simone, Finanzmanagement in Nonprofit-Organisationen. Entwicklungsstand in der Schweiz, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 6–7/2010, S. 368–373.

LICHTSTEINER, Hans/LUTZ, Vanessa, Honorierung von Stiftungsräten. Eine empirische Untersuchung zur Honorierung von Stiftungsräten in der Schweiz, VMI Forschungsreihe, Bd. 4, Fribourg 2008.

MATUSZEK, Georg, Management der Nachhaltigkeit, Wiesbaden: Springer Gabler 2013.

MEDER, Stephan, Der Stifterwille im Spannungsfeld von privatautonomer Gestaltungsfreiheit und staatlicher Kontrolle. Hat Savigny eine obrigkeitliche Sicht des Stiftungsrechts?, in: Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Bern: Stämpfli 2014, S. 81–101.

- MEYER, Beatrice et al., Rechnungslegung sozialer Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Untersuchungsergebnisse, Empfehlungen, Schriftenreihe Managementwissen für die Praxis, Bd. 5, Zürich u.a.: Schulthess 2011.
- MEYER, Beatrice/KÜHNIS, Norbert/ZÖBELI, Daniel, Revision von sozialen Nonprofit-Organisationen. Ergebnisse einer empirischen Studie (2. Teil), in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 10/2011, S. 833–835.
- MEYER, Beatrice/PASSARDI, Marco/ZÖBELI, Daniel, Studie zur Rechnungslegung und Revision von sozialen Nonprofit-Organisationen. Gesetzliche Grundlagen und Rechnungslegungsnormen (1. Teil), in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 9/2011, S. 698–702.
- MEYER, Beatrice/ZUPAN, Luka, Einführung und Anwendung eines internen Kontrollsystems (IKS) in Förderstiftungen, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel 2011, S. 81–104.
- MEYER, Michael/LEITNER, Johannes, Warnung: Zuviel Management kann Ihre NPO zerstören, in: Professionalisierung im Nonprofit Management. Soziale Investitionen, hrsg. v. Andreas Langer und Andreas Schröer, Wiesbaden: VS 2011, S. 87–104.
- MONTSERRAT, Jordi, Kooperationen: mehr als gemeinsame Finanzierung, in: Schweizer Monatshefte 977/2010, S. 40.
- MÜLLER, Kaspar, Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen. Swiss GAAP FER 21, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 4/2009, S. 202–207.
- MÜLLER, Kaspar/ZÖBELI, Daniel, Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen. Eine Situationsanalyse und Diskussionsgrundlage, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 5, Basel 2012.
- MÜLLER, Kaspar/ZÖBELI, Daniel, Sollen Stiftungsräte honoriert werden?, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2012, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 6, Basel 2012, S. 35–36.
- MÜLLER-MÖHL, Carolina, Swiss Giving Pledge!? Gesellschaftliches Engagement aus Unternehmersicht – eine Schweizer Standortanalyse, in: Stiften und Gestalten. Anforderungen an ein zeitgemässes rechtliches Umfeld, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 4, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 75–82.
- NEUBERT, Luzius, Interessenkonflikte, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel, S. 5–8.
- NEUBERT, Luzius, Schwankende Anlageerträge und wie Förderstiftungen damit umgehen, in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Schriftenreihe Swiss-

Foundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 19–35.

NEUBERT, Luzius, Vermögensverwaltung, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 23–43.

NEUBERT, Luzius/ZÖBELI, Daniel, Vermögensanlagen: Rechnungslegung und Reporting, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 105–125.

OTT, Claus, Kontrolle und Transparenz von Nonprofit-Organisationen, in: Zwischen Markt und Staat, Gedächtnisschrift für Rainer Walz, hrsg. v. Helmut Kohl, Köln u.a.: Carl Heymanns 2008, S. 505–526.

PANSE, Reinhard/BÄR, Katja, Strategische Vermögensanlage von Stiftungen, in: Handbuch des internationalen Stiftungsrechts, hrsg. v. Andreas Richter und Thomas Wachter, Angelbachtal: Zerb 2007, S. 119–136.

PIETROPAOLO, Raffaello S./GIESBRECHT, Nicole, Sind Non-Profit-Organisationen unternehmerisch tätig? Oder doch nicht?, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 4/2013, S. 235–239.

PURTSCHERT, Robert, Visions and Roles of Foundations in Europe: Länderstudie Schweiz, in: Stiftungsparadies Schweiz. Zahlen, Fakten und Visionen. Zwischen unternehmerischem und gemeinnützigem Handeln, hrsg. v. Philipp Egger, Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 1, Basel: Helbing Lichtenhahn 2004, S. 53–63.

RAUTENSTRAUCH, Thomas, Internes Kontrollsystem (IKS) in Stiftungen: Grundlagen und Zusammenhänge, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn, S. 35–55.

RAWERT, Peter, Die Zustiftung – Zugleich ein Beitrag zur Lehre vom funktionalen Stiftungsbegriff, in: Perspektiven des Stiftungsrechts in der Schweiz und in Europa, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 1, Basel: Helbing Lichtenhahn 2010, S. 23–36.

RAWERT, Peter, Stifterwille und Privatautonomie, in: Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Bern: Stämpfli 2014, S. 103–123.

REBORD, Jean-Yves/KLUNGE, Olivier, Entrée en vigueur de l'ordonnance sur les fondations de placement et modification de la réglementation sur les placements collectifs de capitaux, quelle application du principe «same business, same risks,

same rules» pour les placements collectifs immobiliers?, in: Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW) 4/2013, S. 275–291.

Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011.

REHBINDER, Manfred, Zur Einführung: Der Wille im Recht, in: Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Bern: Stämpfli 2014, S. 9–17.

RENNINGER, Suzann-Viola, Gutes besser tun, Trends im Schweizer Stiftungswesen, in: Schweizer Monatshefte 977/2010, S. 19.

RICHTER, Andreas, Gebot der zeitnahen Mittelverwendung oder Ausschüttungsgebot, in: Zwischen Markt und Staat, Gedächtnisschrift für Rainer Walz, hrsg. von Helmut Kohl et al., Köln u.a.: Carl Heymanns 2008, S. 559–569.

RIESEN, Lukas/NEUBERT, Luzius, Das I X I des Mission Investing, in: Die Stiftung Special, November 2014, S. 56–57.

RITTMAYER, Florian trifft Thierry Lombard, Säen und ernten, in: Schweizer Monatshefte 1001/2012, S. 50–54 [französische Fassung: Semer et moissonner, in: Schweizer Monatshefte, Sonderausgabe 6/2012, S. 12–16].

RÖLLIN, Andrea G., Kirchliche Stiftungen. Im Besonderen die privatrechtlichen im Sinne von Art. 87 i. V. m. Art. 80 ff. ZGB. Rechtslage und Rechtswirklichkeit unter Berücksichtigung des historischen Hintergrundes sowie historischer kirchlicher Stiftungen, Diss. Zürich u.a.: Dike 2010.

Roos, Dominik, Vermögensanlagen von Stiftungen: Ein Praxisbeispiel, in: Vermögensanlagen von Pensionskassen und klassischen Stiftungen, hrsg. v. GEWOS AG, GEWOS Schriftenreihe, Stiftungen – Grundlagen und Praxis, Bd. 3, Bern: Stämpfli 2010, S. 123–141.

RUGGLI-WÜEST, Christina, Neue Aufsichtsorganisation aufgrund der Strukturreform. Umsetzung aus der Sicht einer betroffenen Aufsichtsbehörde, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 5/2011, S. 360–364.

RUMO-JUNGO, Alexandra/HÜRLIMANN-KAUP, Bettina/KRAPF, Markus, Kapitalisierungen im Zivilrecht, in: Zeitschrift des bernischen Juristenvereins (ZBJV) 9/2004, S. 545–597.

SAUTER, Roland, Neue Swiss GAAP FER 26 für Vorsorgeeinrichtungen. Frühere Anwendung empfohlen, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 3/2014, S. 154–158.

SCHAEFFERS, Kevin, Nachhaltiges Investieren – ein wirtschaftliches Beratungskonzept, Diss., St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 46, Bern: Haupt 2014.

SCHÉU, René spricht mit Helmut Anheier, Geben und bewegen, in: Schweizer Monatshefte 1001/2012, S. 40–43 [französische Fassung: Donner et faire bouger les choses, in: Schweizer Monatshefte, Sonderausgabe 6/2012, S. 4–6].

SCHEU, René trifft Antonia Jann, Treuhänder der Allgemeinheit, in: Schweizer Monatshefte 1001/2012, S. 58–60 [französische Fassung: Administrateurs du bien public, in: Schweizer Monatshefte, Sonderausgabe 6/2012, S. 20–22].

SCHMID, Dominik, Rechtliche Grundlagen der Vermögensverwaltung. Eine Untersuchung zur Bedeutung der Begriffe «Verwaltung» und «Vermögen» im schweizerischen Privatrecht, Diss., Abhandlungen zum schweizerischen Recht, Bd. 790, Bern: Stämpfli 2013.

SCHMID, Roger, Die Unternehmensstiftung im geltenden Recht, im Vorentwurf zur Revision des Stiftungsrechts und im Rechtsvergleich, Diss., Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht, Bd. 181, Zürich: Schulthess 1997.

SCHÖNENBERG, Daniela, Anwaltliche Tätigkeiten, in: Externe Mandate von Non-profit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 75–81.

SCHÖNENBERG, Daniela, Venture Philanthropie – Haftung von Stiftungen für Strategieberatung am Beispiel des Schweizer Rechts, in: Non Profit Law Yearbook 2010/2011. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2011, S. 137–158.

SCHÖNENBERG, Daniela, Venture Philanthropie in Europa – Unternehmerische Stiftungstätigkeit der neuen Generation, in: Der Generationenwechsel in der Stiftungslandschaft, hrsg. v. Francesco A. Schurr, Zürich u.a.: Schulthess 2012, S. 95–120.

SCHÖNENBERG, Daniela, Venture Philanthropie. Zulässigkeit und haftungsrechtliche Konsequenzen für Schweizer Stiftungen und deren Organe, Diss., Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 2, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011.

SCHÖNENBERG, Daniela/VON SCHNURBEIN, Georg, Was macht die Attraktivität eines Stiftungsstandorts aus?, in: Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen (ZstV) 3/2011, S. 87–94.

SPIELVOGEL, Christina, Die schweizerische und österreichische Privatstiftung im Vergleich, Diss., Dissertationen der Universität Wien, Bd. 53, Wien: WUV 1998.

SPRECHER, Thomas, Anstiftung zum Geben, in: Schweizer Monatshefte 1001/2012, S. 45–49 [französische Fassung: Inciter au don, in: Schweizer Monatshefte, Sonderausgabe 6/2012, S. 7–11].

SPRECHER, Thomas, Die Dachstiftung – eine Skizze, in: Perspektiven des Stiftungsrechts in der Schweiz und in Europa, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 1, Basel: Helbing Lichtenhahn 2010, S. 51–60.

SPRECHER, Thomas, Die Revision des schweizerischen Stiftungsrechts. Revision vom 8. Oktober 2004, in Kraft ab 1. Januar 2006, Zürich u.a.: Schulthess 2006.

- SPRECHER, Thomas, Die Rolle des Beraters – oder: Wie kommt der Stifterwille in das Stiftungsgeschäft?, in: *Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit*, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, *Schriften zur Rechtspsychologie*, Bd. 14, Bern: Stämpfli 2014, S. 175–198.
- SPRECHER, Thomas, Die Stiftung als Investorin, in: *Innovatives Recht. Festschrift für Ivo Schwander*, hrsg. v. Franco Lorandi und Daniel Staehelin, Zürich u.a.: *Dike* 2011, S. 191–208.
- SPRECHER, Thomas, Die Verbrauchsstiftung und andere Möglichkeiten der Stiftungsgestaltung, in: *Jusletter* v. 31.5.2010 [gekürzt: *Lasst uns Spass haben, solange wir leben*, in: *Schweizer Monatshefte* 977/2010, S. 38–39].
- SPRECHER, Thomas, How foundations can achieve more with their money, in: *Trusts & Trustees* 6/2012, S. 491–495.
- SPRECHER, Thomas, Stiftung und Konkurs, in: *Schweizerisches und internationales Zwangsvollstreckungsrecht. Festschrift für Karl Spühler zum 70. Geburtstag*, hrsg. v. Hans Michael Riemer et al., Zürich u.a.: Schulthess 2005, S. 367–396.
- SPRECHER, Thomas, Switzerland: the umbrella foundation – an outline, in: *Trusts & Trustees* 6/2011, S. 630–637.
- SPRECHER, Thomas, Verantwortliche Vermögensbewirtschaftung durch Stiftungen, in: *Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ)* 111 (2015) Nr. 9, S. 221–228.
- SPRECHER, Thomas, Vertragsgestaltung im Stiftungsrecht: Zuwendungsverträge, unselbständige Stiftungen, Kooperationsvereinbarungen, in: *Stiften und Gestalten. Anforderungen an ein zeitgemässes rechtliches Umfeld*, hrsg. v. Dominique Jakob, *Schriften zum Stiftungsrecht*, Bd. 4, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 85–115.
- SPRECHER, Thomas, Zur steuerlichen Behandlung von neuen Förder- und Finanzierungsmodellen, in: *Der Schweizer Stiftungsreport 2013*, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., *CEPS Forschung und Praxis*, Bd. 8, Basel 2013, S. 19–23.
- SPRECHER, Thomas, Zweckänderung, Fusion, Aufhebung – Möglichkeiten von Stiftungen in Zeiten der Krise, in: *Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ)* 118/2010, S. 425–433; sowie in: *Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien*, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, *Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance*, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 127–148.
- SPRECHER, Thomas, Zweckbezogene und nachhaltige Vermögensbewirtschaftung durch Stiftungen, in: *Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ)* 111 (2015) Nr. 10, S. 249–262.
- SPRECHER, Thomas/STUDEN, Goran, Kooperationen unter einem Dach – zur Funktionsweise der Dachstiftung, in: *successio, Zeitschrift für Erbrecht* 1/2014, S. 36–53.

SPRECHER, Thomas/VON SALIS, Ulysses, Länderbericht Schweiz, in: Handbuch des internationalen Stiftungsrechts, hrsg. v. Andreas Richter und Thomas Wachter, Angelbachtal: Zerb 2007, S. 1323–1378.

SPRECHER, Thomas/VON SALIS-LÜTOLF, Ulysses, Die schweizerische Stiftung. Ein Leitfaden, Zürich: Schulthess 1999.

STAUB-BISANG, Mirjam, Nachhaltige Anlagen für institutionelle Investoren. Einführung und Überblick mit Fachbeiträgen und Praxisbeispielen, Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung 2011.

Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz. Deutschland, Liechtenstein, Österreich, USA, hrsg. v. Philipp Egger et al., Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 3, Basel: Helbing Lichtenhahn 2006.

Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungs-wesen, hrsg. v. Rupert Graf Strachwitz und Florian Mercker, Berlin: Duncker & Humblot 2005.

Stiftungsparadies Schweiz. Zahlen, Fakten und Visionen. Zwischen unternehmerischem und gemeinnützigem Handeln, hrsg. v. Philipp Egger, Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 1, Basel: Helbing Lichtenhahn 2004.

STUDEN, Goran, Dachstiftungen zwischen Wunsch und Wirklichkeit, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2013, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 8, Basel 2013, S. 17–18.

STUDEN, Goran, Dachstiftungsmodelle – Dogmatik, Möglichkeiten und Grenzen, in: Perspektiven des Stiftungsrechts in der Schweiz und in Europa, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 1, Basel: Helbing Lichtenhahn 2010, S. 37–50.

STUDEN, Goran, Die Dachstiftung. Das Tragen und Verwalten von Unterstiftungen unter dem Dach einer selbständigen Stiftung, Diss., Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 3, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011.

TABET, Habib, La situation juridique des bénéficiaires de la fondation, Diss., Collection Quater, Bd. 16, Lausanne: Editions Bis et Ter 2006.

TEITLER-FEINBERG, Evelyn/ZÖBELI, Daniel, Droht den Nonprofit-Organisationen ein dualer Abschluss?. Kompatibilität von Swiss GAAP FER 21 und Kern-FER mit dem revidierten Rechnungslegungsrecht, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 1–2/2014, S. 18–24.

TIMMER, Karsten, Motive, Erfahrungen und Ziele von Stiftern, in: Handbuch des internationalen Stiftungsrechts, hrsg. v. Andreas Richter und Thomas Wachter, Angelbachtal: Zerb 2007, S. 1–20.

UEKERMANN, Jan, Haben wir die richtigen Stiftungsräte?, in: Fundraiser-Magazin 3/2014, S. 72–73.

- UTTINGER, Laurence/ULMER, Aline, Die Anlagestiftung, in: Aktuelle Juristische Praxis (AJP) 11/2012, S. 1515–1522.
- VEZ, Parisima, La fondation: lacunes et droit désirable. Une analyse critique et systématique des articles 80 → 89 CC, Diss., Abhandlungen zum Schweizerischen Recht, Bd. 687, Bern: Stämpfli 2004.
- VEZ, Parisima, Les sous-ensembles flous de la fondation, in: Une empreinte sur le Code civil. Mélanges en l'honneur de Paul-Henri Steinauer, hrsg. v. Alexandra Rumo-Jungo et al., Bern: Stämpfli 2013, S. 145–155.
- VEZ, Parisima, Surveillance étatique et autorégulation des fondations classiques, in: Zeitschrift für Schweizerisches Recht (ZSR) 2/2013, Bd. II, S. 341–411.
- VEZ, Parisima, Thesen zu einem neuen Stiftungsverständnis, in: Zeitschrift des bernischen Juristenvereins (ZBJV) 4/2007, S. 229–247.
- VON ORELLI, Lukas, Zur Auslegung des Stifterwillens, in: Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Bern: Stämpfli 2014, S. 125–151.
- VON SCHNURBEIN, Georg, Dachverbände als Instrument der Non-Profit Governance, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) 1/2012, S. 50–61.
- VON SCHNURBEIN, Georg, Die ewige Stiftung oder die empirische Suche nach einem Ideal, in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Schriftenreihe Swiss-Foundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 79–89.
- VON SCHNURBEIN, Georg, Die gemeinnützige Stiftung als neuer Wirtschaftsfaktor, in: Gemeinnützige Stiftung und Stiftungsmanagement, hrsg. v. Francesco A. Schurr, Zürich u.a.: Schulthess 2010, S. 7–27.
- VON SCHNURBEIN, Georg, Dilemma zwischen Auftrag und Management, in: Schweizer Monatshefte 977/2010, S. 26–27.
- VON SCHNURBEIN, Georg, Motivationen zur Stiftungsgründung, in: Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Bern: Stämpfli 2014, S. 19–31.
- VON SCHNURBEIN, Georg, Spezialthema: Kleine Stiftungen und ihre spezifischen Anforderungen. Zehn Thesen zur Wirksamkeit von kleinen Stiftungen, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2014, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 12, Basel 2014, S. 31–33.
- VON SCHNURBEIN, Georg, Trödelmarkt? Gestaltende Kraft!, in: Schweizer Monatshefte 1001/2012, S. 55–57 [französische Fassung: Un marché aux puces?

- Non, une force créatrice!, in: Schweizer Monatshefte, Sonderausgabe 6/2012, S. 17–19].
- VON SCHNURBEIN, Georg/BETHMANN, Steffen, Philanthropie in der Schweiz, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 1, Basel 2010.
- VON SCHNURBEIN, Georg/FRITZ, Tizian M., Folgen auf Worte auch Taten?. Die praktische Umsetzung von zweckbezogenen Anlagen in der Schweiz und in Deutschland, in: Die Stiftung Special, November 2013, S. 58–59.
- VON SCHNURBEIN, Georg/TIMMER, Karsten, Die Förderstiftung. Strategie – Führung – Management, Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 7, 2. Aufl. Basel: Helbing Lichtenhahn 2015.
- VYSLOZIL, Wilfried/SENSBURG, Ulla, Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit und gemeinnützigem Tun, in: Gemeinnützige Stiftung und Stiftungsmanagement, hrsg. v. Francesco A. Schurr, Zürich u.a.: Schulthess 2010, S. 151–165.
- WEBER, Melinda/VOIGT DE OLIVIERA, Sascha/BECKER, Alexander, «Mission Investing» – Impulse für wirkungsvolles Stiftungsvermögen, in: Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npoR) 3/2012, S. 115–120.
- WUFFLI, Peter, Kirchschräger, Andreas, Ethisch fundierte, unternehmerische Philanthropie, in: Management – eine gesellschaftliche Aufgabe, hrsg. v. Sascha Spoun und Timo Meinhardt, Baden-Baden: Nomos 2010, S. 213–248.
- ZEITER, Alexandra, Die Erbstiftung (Art. 493 ZGB), Diss., Arbeiten aus dem juristischen Seminar der Universität Freiburg Schweiz, Bd. 203, Fribourg: Universitätsverlag Freiburg Schweiz 2001.
- ZÖBELI, Daniel, Bezahlte Mandatsvergabe an die obersten Leitungsorgane, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 19–21.
- ZÖBELI, Daniel, Gesetzliche Bestimmungen und Aufsichtsrecht, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 9–18.
- ZÖBELI, Daniel/DEGEN, Christoph/BAUMANN LORANT, Roman, Steuerlicher Abzug von Naturalspenden. Offene Fragen und Hinweise zur Abzugsfähigkeit, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 12/2011, S. 1060–1065.
- ZÖBELI, Daniel/KOSS, Claus/STOCK, Dietmar, Bewertung und Darstellung von Kunst im Jahresabschluss von Stiftungen, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Schriftenreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel 2011, S. 127–147.
- ZÖBELI, Daniel/VON SCHNURBEIN, Georg, Mandate richtig vergeben: Wie Stiftungen Interessenkonflikte vermeiden können, in: Der Schweizer Stiftungs-

report 2014, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 12, Basel 2014, S. 42–43.

ZÖBELI, Daniel/ZIHLER, Florian, Das zukünftige Rechnungslegungsrecht gilt auch für Stiftungen, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2012, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 6, Basel 2012, S. 18–19.

Ausleitung

Konzeption des Swiss Foundation Code

Ausrichtung auf Förderstiftungen

Der Swiss Foundation Code geht von den *Förderstiftungen* aus, also von Stiftungen, die über ein so hohes Vermögen verfügen, dass sie mit seinen Erträgen ihre Fördertätigkeit finanzieren können. Sie sind weder einer Eigentümer- noch einer Marktkontrolle ausgesetzt. Der allen Stiftungen eigene Wesenszug der materiellen «Nichtangewiesenheit auf die Aussenwelt» tritt bei den Förderstiftungen derart zugespitzt zutage, dass sie sozusagen *Stiftungen in Reinkultur* darstellen. Indem sich der Swiss Foundation Code auf die spezifische Situation von Förderstiftungen bezieht, sucht er nicht die oberflächliche Allgemeingültigkeit, sondern die vertiefte Beispielhaftigkeit. Deshalb sollen auch *alle anderen Arten von Stiftungen* Nutzen daraus ziehen können.

Grosse, mittelgrosse und kleine Förderstiftungen⁵

Selbst unter den Förderstiftungen sind Bedürfnisse und Organisationsstrukturen unterschiedlich. Während die *Grundsätze* des Swiss Foundation Code uneingeschränkte Geltung beanspruchen, orientieren sich die Empfehlungen – insbesondere deren praxisorientierter Kommentar – in erster Linie an *grossen und mittelgrossen* Stiftungen. Die bei weitem meisten Förderstiftungen sind indes *kleine* Stiftungen, also solche mit einem Vermögen von weniger als CHF 10 Mio. Unter diesen gibt es sehr viele Kleinststiftungen. Nun lassen sich manche Empfehlungen in kleineren Stiftungen nicht direkt umsetzen. Deshalb hält die vorliegende dritte Ausgabe des Swiss Foundation Code eine Hilfestellung für kleinere Stiftungen bereit: Wo sinnvoll oder nötig, schliesst der Kommentar zu den Empfehlungen mit «Zusätzlichen Hinweisen für kleinere Stiftungen».

Grosse Stiftungen besitzen allein schon aufgrund ihrer Trennung in strategische Ebene (Stiftungsrat) und operative Ebene (Geschäftsführung) und dank ihren finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten beste Voraussetzungen zu wirksamen «Checks and Balances». Bei kleineren Stiftungen hingegen, in denen sich die beiden Ebenen oft verwischen, ist die Gefahr von Fehlentwicklungen besonders gross. Deshalb bietet sich der Swiss Foundation Code gerade auch für kleinere Stiftungen als Orientierungsrahmen an.

Grundsätzlich haben alle Stiftungen denselben Anforderungen an eine gute Stiftungsführung zu genügen. Die konkreten Massnahmen sind jedoch *stiftungsspezifisch auszugestalten* und damit auch in Einklang mit der Stiftungsgrösse zu bringen – und zwar immer auf jeweils einfachst möglichem organisatorischem Niveau. «Foundation Governance» ist kein Selbstzweck, sondern dient der effizienten und *wirksamen Umsetzung des Stiftungszwecks*.

5 Zur Kategorisierung der Förderstiftungen siehe Anhang, Stiftungsglossar: *Stiftungsgrösse*, S. 152.

Bezugsrahmen und Führungsinstrument

Weder die Grundsätze noch die Empfehlungen sind klar definierte Kriterien oder Anforderungen, die es auf eine bestimmte Art und Weise umzusetzen gilt. Vielmehr stellt der Swiss Foundation Code einen Bezugsrahmen zur Messung und Justierung der eigenen Organisation dar. Zur Verantwortung des Stiftungsrats gehört es, die Organisation der Stiftung, unabhängig von ihrer Grösse, bestmöglich auszurichten und zu entwickeln. Bezogen auf die Verwendung des Code bedeutet dies, dass ein Stiftungsrat in der Lage sein muss, die Grundlagen und Empfehlungen des Code auf die spezifische Situation der jeweiligen Stiftung herunterzubrechen und anzuwenden.

Interdisziplinärer Charakter

Der Swiss Foundation Code hat interdisziplinären Charakter. Neben den rechtlichen kommen auch andere Sichtweisen wie jene der Ökonomie und der konkreten Stiftungsarbeit zum Tragen. Der Code soll überall von *praktischer Relevanz* sein. Aus diesem Grund wiederholt er einmal die gesetzlichen Grundlagen und lässt sie ein andermal weg, wo sie unter dem Gesichtswinkel der «Foundation Governance» nicht einschlägig sind.

Gliederung – Berücksichtigung aller relevanten Aspekte

Grundsätzlich muss zwischen den Entscheidungen unterschieden werden, die der *Stifter* bei der Gründung trifft, und jenen, die dann im Rahmen der einmal gegründeten Stiftung durch den *Stiftungsrat* zu treffen sind. Der Swiss Foundation Code ist deshalb in die vier Kapitel «Gründung», «Führung», «Förderung» und «Finanzen» gegliedert.

Der Stifter darf sich nicht nur über die im Rahmen der Stiftungsgründung gegebenen wichtigen Weichenstellungen informieren. Er muss auch alle übrigen Empfehlungen bei der Gestaltung der zu gründenden Stiftung berücksichtigen, um mit seinen anstehenden Entscheidungen auch die spätere Ausgestaltung von Führung, Förderung und Finanzen im Lichte der Grundsätze des Swiss Foundation Code sicherzustellen.

Umgekehrt müssen sich auch Stiftungsratsmitglieder schon gegründeter Stiftungen mit der Grundanlage ihrer Stiftung auseinandersetzen. Die bei der Gründung relevanten Aspekte sind auch in den *späteren Lebensphasen* der Stiftung zu berücksichtigen.

Massvoller Einbezug internationaler Verhältnisse

Die internationalen Verhältnisse sind in sinnvoller Weise einbezogen worden. Es versteht sich von selbst, dass Governance-Regeln, die auf anderen Rechtssystemen beruhen, nicht unbesehen für Schweizer Stiftungen übernommen werden dürfen. Auch wenn aber die Stiftung eine von Staat zu Staat unterschiedliche gesetzliche Regelung erfährt und verschiedene *nationale Stiftingskulturen* existieren,

sind doch viele Gemeinsamkeiten festzustellen. Dies sichert jedem nationalen Code auch eine *internationale Dimension* und eine Ausstrahlung in andere Länder.

Sensibilisierung des Stifters und des Stiftungsrats

«Foundation Governance» steht und fällt mit der Integrität und dem Augenmass der *verantwortlichen Personen*. Der Swiss Foundation Code will daher die Stiftungsorgane entsprechend sensibilisieren – in erster Linie die *Mitglieder des Stiftungsrats*. Sein Hauptziel ist die Förderung einer wirksamen, effizienten und transparenten Umsetzung von Stifterwille und Stiftungszweck. Seine Anwendung soll bei allen Anspruchsgruppen bzw. «Stakeholders» der Stiftung Vertrauen schaffen, bei Stiftern und Zustiftern, bei Destinatären, den Aufsichtsbehörden und einer breiten Öffentlichkeit.

To do the right things – and do the things right

Die Dinge *richtig* zu machen (praktisches Stiftungsmanagement), ist auch für eine Förderstiftung wichtig. Entscheidend und grundlegend aber ist es, dass sie die *richtigen Dinge* tut. In erster Linie bezieht sich der Swiss Foundation Code deshalb auf die «Verfassung» der Stiftung und weniger auf ihre operativen Tätigkeiten. Er stellt keinen Managementleitfaden dar. Seine Grundsätze und Empfehlungen zielen vielmehr auf die Stiftungspolitik und die Stiftungsstrategie ab, d.h. auf *grundsätzliche Festlegungen* in den Bereichen Gründung, Führung, Förderfähigkeit und Finanzen.

Empfehlender Charakter

Der Swiss Foundation Code samt seinem Kommentar hat *empfehlenden* Charakter. Er soll Stiftungen im Sinne der Selbstregulierung zur Überprüfung und Verbesserung ihrer Governance veranlassen. Für die Rechtsanwender kann er eine *Interpretationshilfe* darstellen. Indem sich die Förderstiftungen für ihre «Foundation Governance» selbst Leitlinien geben, kommen sie dem Ruf nach stärkerer staatlicher Regelung zuvor – die das produktive und disparate Biotop der Stiftungslandschaft Schweiz lähmen und schwächen könnten. Der Swiss Foundation Code soll keineswegs zu unnötigen bürokratischen Umtrieben führen. Auch belässt er jeder Förderstiftung die Möglichkeit – und fordert sogar dazu auf –, die *gegebenen Freiräume auszuschöpfen*. Deshalb ist er nicht der strikten Regel «comply or explain» unterstellt.⁶

Geltung und Durchsetzung

Weder SwissFoundations noch eine andere Instanz überprüft die Einhaltung der Empfehlungen des Swiss Foundation Code oder vergibt ein Label. Dessen

6 Zu den verschiedenen Stufen der Verbindlichkeit von Regelsystemen siehe Stiftungsglossar, Stichwort *comply or explain*, S. 137.

Empfehlungen sind denn auch nicht mit eindeutigen Kriterien gleichzusetzen, die entweder eingehalten oder aber verletzt werden. Jede Stiftung ist vielmehr herausgefordert, die Empfehlungen auf ihre je spezifische Situation anzuwenden, zu interpretieren und individuell stimmige Lösungen zu finden.

Dem liberalen Geist der Selbstregulation verpflichtet, stellt der Code einen Orientierungs- und Inspirationsrahmen für fortschrittliche Stiftungen dar. Indem sich Stiftungen freiwillig am Swiss Foundation Code orientieren und dies in ihrer Kommunikation deklarieren, beweisen sie, dass sie sich rechtlich und ethisch höheren Anforderungen als den gesetzlich festgelegten stellen.

Der Swiss Foundation Code ist kein Recht und nicht verbindlich

Das geltende Recht ist Grundlage für jedes Stiftungshandeln. Einer der Kritikpunkte an der ersten Ausgabe des Code war, dass darin nicht klar zwischen *rechtlicher Pflicht* einerseits und *Empfehlung* andererseits getrennt worden sei. Dazu ist anzumerken, dass die Empfehlungen tatsächlich nicht nur auf den gesetzlichen Vorgaben basieren, sondern diese manchmal auch implizit wiederholen. Insofern handelt es sich teilweise nicht nur um «Empfehlungen», sondern effektiv um Rechtspflichten. Der Fokus der Empfehlungen ist aber kein ausschliesslich rechtlicher: Indem etwa vorgeschlagen wird, dass der Stiftungsrat die Stiftung *führen* soll, wird der gesetzliche Kern – dass nämlich dem Stiftungsrat die Leitung der Stiftung zukommt – um das Element einer aktiven Gestaltung erweitert. Auf diese Weise werden die rechtlichen Vorgaben im Lichte der Foundation Governance konkretisiert und *wirkungsorientiert* eingefärbt. Der Swiss Foundation Code knüpft in komplementärem Sinn an die gesetzlichen Grundlagen an, indem er die Frage beantwortet, wie innerhalb des gesetzlichen Rahmens die Stiftungswirkung maximiert werden kann.

Foundation Governance Codes sind keine Ergänzung objektiven Rechts. Entsprechend ist ein Code stiftungsextern nur durchsetzbar, soweit eine dazu legitimierte Behörde dies verfügt, indem etwa eine Aufsichtsbehörde oder ein Gericht eine bestimmte Empfehlung für verbindlich erklärt. Die Durchsetzbarkeit ergibt sich aber auch dann nicht aus dem Code selbst, sondern aus der Verfügung der Behörde.

Weil der Swiss Foundation Code kein Recht ist, ist er auch nicht verbindlich. Die fehlende Durchsetzbarkeit ist Ansatzpunkt für Kritik geworden. Das ist aus juristischer Sicht allerdings etwa so sinnvoll, wie einem Apfel vorzuwerfen, keine Birne zu sein. Ein Code ist per se nicht in dem Sinne verbindlich, dass seine Nichteinhaltung sanktioniert werden könnte. Es wäre absurd, die Sinnhaftigkeit eines Code an der Erzwingbarkeit seiner Umsetzung festzumachen. Wer Durchsetzbarkeit will, muss Gesetze schaffen. Codes leben nicht vom Zwang. Sie verschreiben sich der Freiwilligkeit – seit Sokrates und Aristoteles ein Grundbegriff ethischen Handelns.

Zum Verhältnis von Aufsicht und Selbstregulierung

Die Kontrolle der Stiftungstätigkeit durch die Aufsichtsbehörde ist eine Rechtskontrolle. Die Behörde prüft, ob die rechtlichen Bestimmungen und insbesondere die Vorgaben in der Stiftungsurkunde und in Stiftungsreglementen eingehalten worden sind. Sie darf hingegen nicht in das Ermessen der Stiftungsorgane eingreifen und es durch ihr eigenes Ermessen ersetzen. Die Aufsicht überprüft, *ob* der Zweck verfolgt worden ist, aber sie kann nicht prüfen, *wie gut* er umgesetzt worden ist. Aus diesem Umstand leitet sich die Notwendigkeit zur Selbstregulation ab. Der Code setzt, was die Aufsicht überprüft, das Einhalten des Gesetzes und des Stiftungsstatuts, als selbstverständlich voraus. Zusätzlich aber will er den Stiftungsorganen zu einer besseren Stiftungstätigkeit verhelfen. Nicht die Vermeidung von Missbräuchen ist sein primäres Ziel, sondern die durchdachte Stiftungsorganisation, die professionelle Vermögensbewirtschaftung, die wirksame Zweckerfüllung. Der Code will die Stiftungstätigkeit in ihrer ganzen Breite optimieren.

Entstehung und Entwicklung des Swiss Foundation Code

Erste Ausgabe 2005

Die Notwendigkeit einer Darlegung von «Best Practices» für das schweizerische Stiftungswesen wurde erstmals an der Jahrestagung 2003 von SwissFoundations thematisiert. Rasch wurde klar, dass nicht einfach ein *Kodex aus dem Unternehmensbereich* auf den Stiftungsbereich angewendet werden konnte. Auch bestehende Regelwerke aus dem Nonprofit-Bereich liessen sich nicht tel quel auf Stiftungen übertragen. Stiftungen sind bezüglich ihrer Ausgangslage und Arbeitsweise derart heterogen, dass für alle Stiftungstypen geltende Regeln beliebig und wirkungslos bleiben müssten.⁷

Im Jahr 2004 beauftragte SwissFoundations eine Arbeitsgruppe damit, einen Kodex mit zweckmässigen Empfehlungen zur Gründung und Führung schweizerischer Stiftungen zu erarbeiten. Im Frühjahr 2005 wurde zum ersten Entwurf eine breite *Vernehmlassung* bei Stiftungen, Aufsichtsbehörden, Universitäten, Organisationen und Unternehmungen durchgeführt. Diese hiess die grundsätzliche Ausrichtung gut; Anregungen wurden insbesondere in Bezug auf den Detaillierungsgrad, die Funktion der Geschäftsführung und die Frage der Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern eingebracht. Im Herbst 2005 erschien der Swiss Foundation Code als knapp gehaltene dreisprachige Schrift mit drei Grundsätzen und 22 Empfehlungen. Rasch war er vergriffen und musste das schlanke Bändchen nachgedruckt werden – gross war das Interesse an diesem damals ersten ausführlichen Verhaltenskodex für Stiftungen in Europa.

Zweite Ausgabe 2009

Schon während der Arbeit an der ersten Ausgabe war vorgesehen, dem Swiss Foundation Code zu einem späteren Zeitpunkt einen *Kommentar* beizugeben, der die Grundsätze und Empfehlungen mit begründenden und praxisbezogenen Erläuterungen untermauern sollte. Der mit Marginalien versehene Kommentar wurde in den Jahren 2007/2008 erarbeitet. Er zeigt *Handlungsoptionen* für konkrete Situationen, Fragestellungen und Probleme. In erster Linie war er – wie der Code selbst – an den Stifter, den Stiftungsrat und andere für die Stiftung tätige Personen gerichtet. Wie sich später gezeigt hat, liessen sich darüber hinaus aber auch Aufsichts-, Steuer- und Gerichtsbehörden in ihrer Rechtspraxis durch den Code und seinen Kommentar inspirieren.

Im Zuge der Erarbeitung des Kommentars wurde der Code überprüft, teilweise verändert und von 22 auf 26 Empfehlungen erweitert. Auch bei der zweiten Ausgabe führte eine gezielte Vernehmlassung zu zahlreichen Anregungen. Insbesondere die Empfehlungen zum Bereich der Finanzen wurden ergänzt und

7 Siehe Kapitel Stiftungsphänomenologie, S. 124 ff.

präzisiert. Ebenso wurde der Grundsatz «Transparenz» in den Empfehlungen bezüglich der Anforderungen an eine Stiftungskommunikation vertieft sowie in den dazugehörigen Kommentaren veranschaulicht. Dabei blieb die bisherige Gliederung bestehen. Den vier Kapiteln wurde neu eine thematische Einleitung vorangestellt, um die jeweils *zentralen Anforderungen* hervorzuheben.

In seiner zweiten Ausgabe wurde der Swiss Foundation Code auf der Webseite von SwissFoundations in den drei Sprachen deutsch, französisch und englisch zugänglich gemacht.

Dritte Ausgabe 2015

In den Jahren 2014/2015 wurde der Swiss Foundation Code durchgesehen und vollumfänglich überarbeitet. Der Arbeit des Redaktionsteams gingen zahlreiche Hearings mit Experten und Stiftungs- und Behördenvertretern voraus, und die Überarbeitung wurde wiederum zur Vernehmlassung gegeben. Seit dem Erscheinen der zweiten Ausgabe erwiesen sich manche Ausführungen als entbehrlich, bei anderen hingegen verlangte die Praxis grössere Ausführlichkeit. Im Lichte der Entwicklungen der letzten Jahre wurde insbesondere der Finanzteil – erneut – vollumfänglich überarbeitet und ausgebaut. Im Einzelnen sind bei der dritten Ausgabe vor allem folgende Änderungen hervorzuheben:

1. Allgemein wurde der Code *sprachlich* redigiert. In manchen Fällen wurde präzisiert, an wen genau sich die Aussage richtet – Stifter, Stiftungsrat oder Stiftung, d.h. Stiftungsrat unter Einschluss der Geschäftsführung.
2. Die *Grundsätze* sind bis auf kleine redaktionelle Änderungen unverändert geblieben.
3. Die thematische *Einleitung* zu den vier Kapiteln wurde neu gefasst.
4. Bei den *Empfehlungen* sind verschiedentliche Änderungen festzuhalten. Im Bereich der Finanzen wurden die Empfehlungen totalrevidiert. Insgesamt kommt es zu einer Vermehrung auf 29 Empfehlungen.
5. Überprüft und überarbeitet wurde vor allem auch der *Kommentar*. Neu äussert er sich bei zahlreichen Empfehlungen zur spezifischen Situation von kleinen Stiftungen. Verändert wurde der Kommentar insbesondere zur Organisation des Stiftungsrats, zur Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder, zu den Beiräten, zur Information und Kommunikation und zur Revision. Alle Empfehlungen zur *Fördertätigkeit* wurden leicht modifiziert. Hinzuweisen ist vor allem auf das Thema der zeitnahen Mittelverwendung, auf die neuen, unternehmerischen Fördermodelle sowie die Wirkungsmessung und die Projektevaluation.

Was die *Finanzen* betrifft, so legt die dritte Auflage wert auf die Feststellung, dass die Vermögensbewirtschaftung ein zentraler Teil der Stiftungstätigkeit und ebenso wichtig wie die Fördertätigkeit ist. Neu gefasst wurde die Empfehlung zur Herkunft des Stiftungsvermögens. Der Swiss Foundation Code spricht sich deutlicher als bisher für die – nicht zu vermischenden – zweckbezogenen Investitionen und die nachhaltigen Investitionen aus. Stiftungen können es sich nicht

leisten, der Frage interesselos gegenüberzustehen, wie die Mittel verdient wurden und werden, die sie bei ihrer Fördertätigkeit verwenden. Weitere Schwerpunkt sind das Verfahren der Vermögensbewirtschaftung, die Festlegung der Anlagestrategie, die Umsetzung der *Asset Allocation* und die Anlageorganisation. Es wird betont, dass die Vermögensbewirtschaftung nach Wettbewerbsbedingungen erfolgt.

Konkordanz

Die drei Grundsätze sind in allen drei Ausgaben des Swiss Foundation Code (SFC), von kleineren Formulierungsveränderungen abgesehen, unverändert geblieben. Die Empfehlungen wurden hingegen überarbeitet. Gleichzeitig stieg ihre Zahl von 23 (2005) über 26 (2009) zu 29 (2015). Thematisch lässt sich – von der aktuellen Ausgabe her rückwärts geblickt – folgende Konkordanz erstellen (die Zahlen beziehen sich auf die Nummern der Empfehlungen):

Thema	SFC 2005	SFC 2009	SFC 2015
Gründung			
Stifterwille	1	1	1
Stiftungssitz und Steuerbefreiung	2	2	2
Stiftungsurkunde, Stiftungsreglemente, Richtlinien, Leitbild	3	3	3
Führung			
Funktion des Stiftungsrats	4, (12)	4	4
Erneuerung des Stiftungsrats	6	5	5
Zahl und Anforderungsprofil der Stiftungsratsmitglieder	5	6	6
Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder	7	7	7
Organisation des Stiftungsrats	8	8	8
Präsident des Stiftungsrats	9	9	9
Ausschüsse	10	10	10
Interessenkonflikte	11	11	11
Information und Kommunikation	(19)	12	12
Funktion der Geschäftsführung	14	13	13
Funktion und Anforderungsprofil der Revisionsstelle	15	14	14
Beiräte	13	15	15

Thema	SFC 2005	SFC 2009	SFC 2015
Förderung	16–20		
Förderstrategie	16	16	16
Wirksamkeit	17	17	17
Projektselektion	(18)	18	18
Projektbegleitung	20	19	19
Wirkungsmessung und Projektevaluation			20
Finanzen	21–23	20–26	
Verantwortung für die finanzielle Führung und Rechenschaftsablage		26	21
Anlageorganisation		25	22
Herkunft des Stiftungsvermögens		20	23
Grundlagen der Vermögensbewirtschaftung		(22)	24
Anlagestrategie		21, (22)	25
Asset Allocation			26
Mandatierung nach Wettbewerbsbedingungen		23	27
Überprüfung der Vermögensbewirtschaftung		24	28
Transparenz in der finanziellen Führung			29

Breite Mitwirkung

Ausgabe 2005

Arbeitsgruppe

Beate ECKHARDT: lic. phil.; Geschäftsführerin von SwissFoundations (seit 2005), Zürich; Koordinatorin des Projekts «Swiss Foundation Code»

Philipp EGGER: Dr. phil.; CEO/Direktor der Gebert Rütli Stiftung, Zürich; Gründungs- und Vorstandsmitglied von SwissFoundations; mehrfacher Stiftungsrat und Verwaltungsrat; Herausgeber der Schriftenreihe «Foundation Governance» (Helbing Lichtenhahn), Co-Autor der EFC Principles of Good Practice (European Foundation Centre)

Karl HOFSTETTER: Prof. Dr. iur.; Mitglied des Verwaltungsrats, Schindler Holding AG; Titularprofessor für Privat- und Wirtschaftsrecht, Universität Zürich

Felix MOPPERT: lic. iur.; Advokat mit eigener Praxis in Basel; Mitglied des Verfassungsrats des Kantons Basel-Stadt; Ersatzrichter am Appellationsgericht Basel-Stadt

Robert PURTSCHERT: Prof. Dr. rer. pol., Direktor des Verbandsmanagement Instituts (VMI), Universität Freiburg/Fribourg

Johannes RÜEGG-STÜRMI: Prof. Dr. oec.; ordentlicher Professor für «Organizational Behavior», Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft IfB-HSG, Universität St. Gallen; Autor zahlreicher Publikationen im Bereich General Management und Change Management

Roger SCHMID: Dr. iur.; Geschäftsführer und Mitglied des Stiftungsrats der Ernst Göhner Stiftung, Zug; Gründungs- und Vorstandsmitglied von SwissFoundations

Thomas SPRECHER: Dr. iur. et phil., LL.M.; Rechtsanwalt und Partner bei Niederer Kraft & Frey AG, Zürich; Autor mehrerer Publikationen zum Stiftungsrecht; mehrfacher Stiftungs- und Verwaltungsrat, Mitglied des Legal Counsel von SwissFoundations

Linda ZURKINDEN-ERISMANN: Geschäftsführerin von SwissFoundations (bis 2004); Koordinatorin des Projekts «Swiss Foundation Code»

Redaktionsteam

Philipp EGGER, Karl HOFSTETTER, Thomas SPRECHER

Ausgabe 2009

Arbeitsgruppe

Beate ECKHARDT (Koordination)

Philipp EGGER

Bruno FERRARI-VISCA: Fürsprecher; Stellvertretender Generalsekretär, Eidgenössisches Departement des Inneren (EDI); Leiter Eidgenössische Stiftungsaufsicht, bis März 2008

Martin JANSSEN: Prof. Dr. oec. publ.; Professor für Finanzmarktökonomie Institut für schweizerisches Bankwesen, Universität Zürich; CEO ECOFIN-Gruppe, Research & Consulting, Zürich

Robert PURTSCHERT

Roger SCHMID

Nadine SCHNEIDER: Rechtsanwältin, lic. iur.; Böckli Bodmer & Partner, Basel

Thomas SPRECHER

Redaktionsteam

Philipp EGGER, Martin JANSSEN, Thomas SPRECHER

Projektassistenz

Corinne BURKHARDT: Assistentin/Back Office, Gebert Rüt Stiftung, Basel

Ausgabe 2015

Vorbereitung und Begleitung

Zur Vorbereitung der vollständigen Überarbeitung der Ausgabe 2009 wurden Anfang 2014 mehrere Hearings durchgeführt. Im Verlauf des Jahres 2014 brachten diverse Einzelpersonen sowie insbesondere die beiden Redaktionsgruppen «Finanzen» und «Stiftungsphänomenologie» substantielle Beiträge ein.

Hearings

Am 28. März, 10. April und 14. April 2014 wurden in Zürich und Genf insgesamt fünf Hearings mit folgenden Teilnehmern durchgeführt:

Roman BAUMANN LORANT: Rechtsanwalt, Dr. iur.; stv. Geschäftsführer von profonds – Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz, Basel

Bruno BOESCH: Rechtsanwalt, Counsel; Partner FRORIEP Swiss Lawyers

Evelyn S. BRAUN: Mitglied des Stiftungsrats der Fondation des Fondateurs

Peter BREY: Direktor der Fondation Leenards; Vizepräsident von SwissFoundations

Hans BRUNHART: Präsident der Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen VLGS; Präsident der VP Bank Stiftung

Peter BUSS: Dr. iur. Advokat; Gründer und Geschäftsführer der NonproCons AG sowie der Philanthropy Services AG

Beate ECKHARDT (Koordination Hearings)

François GEINOZ: Geschäftsführer der Limmat Stiftung, Präsident proFonds – Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz, Basel

Luc GIRAUD-GUIGUES: Secrétaire général der Fondation Philanthropia

Harold GRÜNINGER: Rechtsanwalt, Dr. iur.; Partner bei Homburger AG; Vorstandsmitglied von proFonds

Ulrich E. GUT: Dr. iur.; Präsident der Paul E. Schiller Stiftung

Gian HEIM: Stiftungsrat der Teamco Foundation Schweiz und der Thoolen Foundation, Gründer/Inhaber der RESCAD SA Vermögensverwaltung

Catherine HERROLD: Assistant Professor of Philanthropic Studies, Lilly Family School of Philanthropy, Indiana University (USA)

Dominique JAKOB: Prof. Dr. iur; ordentlicher Professor für Privatrecht, Lehrstuhl für Privatrecht, Leiter des Zentrums für Stiftungsrecht, Universität Zürich

Antonia JANN: Dr.; Geschäftsführerin der Age Stiftung, Zürich; Präsidentin SwissFoundations

Daniel KAMENZ: lic. rer. pol.; Revisor BVG- und Stiftungsaufsicht beider Basel (BSABB)

Bernhard KRAMER: Direktor der Ostschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht

Patricia LEGLER: Direktorin der Fondation Zdenek et Michaela Bakala

Andreas MÜLLER: Dr.; Inhaber und Leiter der Dr. Andreas Müller Stiftungspraxis GmbH

Kaspar MÜLLER: Präsident von Ethos, der Schweizerischen Stiftung für ein nachhaltiges Investment und ein aktives Aktionariat

Stefan RISSI: Dr.; Geschäftsführer The JTI Foundation

Francesco SCHURR: Prof. Dr.; Inhaber Lehrstuhl Stiftungsrecht, Universität Liechtenstein

Peter SPINNLER: Dr.; Präsident der Animato Stiftung

Oliver STÜCKELBERGER: Senior Revisor, BVG- und Stiftungsaufsicht beider Basel (BSABB)

Lukas VON ORELLI: Geschäftsführer der VELUX STIFTUNG, Vorstandsmitglied von SwissFoundations

Sandra VON SALIS: Rechtsanwältin, Dr. iur.; Geschäftsführerin der Fondation des Fondateurs (bis 2015)

Beat VON WARTBURG: Dr. phil.; Direktor der Christoph Merian Stiftung, Basel

Martina ZIEGERER: Geschäftsleiterin der Stiftung ZEWO

Vernehmlassung

In der Schlussphase der Redaktion, vom März bis im Mai 2015, wurden die Teilnehmer der Hearings, die Mitglieder des Vorstandes von SwissFoundations und weitere Personen sowie Institutionen in eine breit angelegte Vernehmlassung einbezogen.

Redaktionsgruppe Finanzen

Lukas VON ORELLI (Leitung)

Cyril ALTHER: Präsident der sahee foundation

Gian HEIM

Ivo KNÖPFEL: Dr.; Gründer und Geschäftsführer von onValues

Kaspar MÜLLER

Luzius NEUBERT: Dr.; Senior Investment Consultant, PPCmetrics AG

Daniela SCHMITZ: Dr.; Wissenschaftliche Projektleiterin, Institut für Management & Innovation (IMI), Fernfachhochschule Schweiz (FFHS), Regensdorf

Peter SPINNLER

Daniel ZÖBELI: Prof. Dr.; Leiter des Instituts für Management und Innovation (IMI), Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)

Redaktionsgruppe Stiftungsphänomenologie

Philipp EGGER (Leitung)

Beate ECKHARDT

Georg VON SCHNURBEIN: Prof. Dr.; Direktor des Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel

Beat VON WARTBURG

Projektassistenz

Corinne BURKHARDT

Autorengruppe und Gesamtedaktion

Philipp EGGER, Thomas SPRECHER, Georg VON SCHNURBEIN

Nachwort

Die Schweiz bietet für die Gründung und Führung von gemeinnützigen Stiftungen ausgezeichnete Rahmenbedingungen: Hierzulande besteht und gedeiht eine alte Stiftungstradition. Eine liberale Gesetzgebung ermuntert zur Stiftungsgründung und erleichtert die Stiftungsarbeit. Politik und Gesellschaft schenken den Stiftungen grosses Vertrauen. Die auf Beginn des Jahres 2006 in Kraft gesetzte Teilrevision des Stiftungs- und Stiftungssteuerrechts hat mit der Erhöhung der Steuerabzugsfähigkeit auf Bundesebene ein positives Signal gesetzt, und auch die allermeisten Kantone haben hier Schritt gehalten. Hinzu kommt, dass dem Stiftungssektor professionelles und stets aktuelles Fachwissen aus dem NPO-Bereich, dem Recht und dem Finanzdienstleistungssektor zur Verfügung steht.

Trotz ihrer guten Reputation stehen gemeinnützige Stiftungen allerdings auch in der Schweiz unter zunehmendem Legitimationsdruck – und das ist gut so. Indem sie nämlich steuerliche Privilegien geniessen und mit ihren Förderaktivitäten in die Dynamik gesellschaftlicher Realitäten eingreifen, stellen sie quasi-öffentliche Institutionen dar. Ihr Tun und Lassen muss stets reflektiert und legitimiert werden: Wie kann eine Stiftung ihren Zweck bestmöglich umsetzen? Woran orientiert sie ihr Handeln? Was bedeutet «Foundation Governance» in der praktischen Fördertätigkeit? Welchen Ansprüchen sieht sich die Vermögensbewirtschaftung ausgesetzt?

Bei auf Spenden angewiesenen Stiftungen sind Spenderinteressen wirksam, wodurch eine gewisse Marktkontrolle spielt. Eine solche fehlt bei Förderstiftungen. Weil sie meist über ausreichende Vermögenswerte zur Umsetzung ihres Stiftungszwecks verfügen, sind sie finanziell nicht auf die Aussenwelt angewiesen. Ihre Situation ist daher von einer zugespitzten Governance-Thematik geprägt, denn es gibt bei ihnen ja auch keine Eigentümerschaft oder Mitglieder, die ein Gegengewicht zu den Stiftungsorganen bilden könnten, und es fehlt ein disziplinierender Markt, wie es bei profitorientierten Rechtspersonen der Fall ist. Auch dies ruft nach Selbstregulierung.

Die Autoren freuen sich, dass sich der Swiss Foundation Code in der Praxis bewährt hat. Seine erneute Aktualisierung lässt die Dynamik erkennen, welche den Stiftungssektor seit der Jahrtausendwende erfasst hat. Möge auch die dritte Fassung des Code bei der Gründung neuer und bei der Weiterentwicklung bestehender Stiftungen hilfreiche Orientierung bieten.

Thomas Sprecher, Philipp Egger, Georg von Schnurbein

Dank

Im Oktober 2005 ist der Swiss Foundation Code als erster ausführlicher und handlungsleitender Kodex für Förderstiftungen in Europa erschienen.

Das überaus positive Echo zeigte, dass er einem grossen Bedürfnis entsprach. Schnell wurde der Code zum Standardwerk. Schon drei Jahre später lag die zweite, überarbeitete und um einen Kommentarteil erweiterte Auflage vor. Einerseits war dies ein Reflex auf die im Stiftungssektor erwachte Dynamik, andererseits bedeutete die Ausgestaltung von «Foundation Governance» ein notwendiger und für SwissFoundations folgerichtiger Schritt eines «work in progress»: Ein Ausruhen auf Lorbeeren bringt den Stiftungssektor nicht weiter, vielmehr verlangt die erwähnte Dynamik eine stete Entwicklung und Aktualisierung von Initiativen.

Aus diesem Grund folgt nun bereits die dritte Ausgabe. Der Code wurde in allen Teilen revidiert. Sowohl die Empfehlungen wie die Kommentare wie auch die Anhänge wurden kritisch geprüft, überarbeitet und aktualisiert. Mit der neuen Ausgabe steht dieser umfassende Code auf der Höhe der Zeit. Für Förderstiftungen ist und bleibt er unverzichtbar.

Mein Dank gilt den Mitgliedern der beiden fachlichen Ad-hoc-Arbeitsgruppen für ihr grosses Engagement, wie auch allen Personen, die sich zu Beginn bei den Hearings und zum Schluss in der Vernehmlassung eingesetzt haben. Insbesondere möchte ich die interdisziplinäre Arbeit des bewährten Autorentrios hervorheben und verdanken: Dr. Philipp Egger («aus der Praxis für die Praxis»), Prof. Dr. Georg von Schnurbein («Stiftungsmanagement ist mehr als Stiftung plus Management») sowie Dr. Thomas Sprecher («Stiftungsrecht macht möglich; es verhindert nicht») legen ein Werk vor, das in jeder Hinsicht überzeugt.

Zum Schluss bedanke ich mich beim Vorstand und den Mitgliedstiftungen von SwissFoundations für ihr Vertrauen sowie ihre Begleitung und Unterstützung des wegweisenden Projekts.

Basel, im Sommer 2015

Dr. Antonia Jann
Präsidentin von SwissFoundations

Schriftenreihe «Foundation Governance»

Herausgegeben von Philipp Egger und Georg von Schnurbein

Band 1

Egger, Philipp (Hrsg.)

Stiftungsparadies Schweiz – Zahlen, Fakten und Visionen

Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischen Handeln

(Préface et résumés en français)

2004, 176 Seiten, broschiert (vergriffen)

ISBN 3-7190-2309-5

Band 2

Hofstetter, Karl/Sprecher, Thomas

Swiss Foundation Code

Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen

Recommandations pour la constitution et la gestion de foundations donatrices

Recommendations for the establishment and management of grant-making foundations

2005, 131 Seiten, broschiert (vergriffen)

ISBN 3-7190-2393-1

Band 3

Egger, Philipp/Helmig, Bernd/Purtschert, Robert (Hrsg.)

Stiftung und Gesellschaft

Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz

mit Deutschland, Liechtenstein, Österreich, USA

2006, 223 Seiten, broschiert. CHF 48.–/EUR 32.–

ISBN 978-3-7190-2606-6

Band 4

Lang, Niklas/Schnieper, Peppi

Professionelles Management von Stiftungen

Ein Leitfaden für Stiftungspraktiker

2007, 238 Seiten, broschiert. CHF 68.–/EUR 52.–

ISBN 978-3-7190-2741-4

Band 5

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin

Swiss Foundation Code 2009 – mit Kommentar

Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen

2009, 197 Seiten, broschiert. CHF 48.–/EUR 32.–

ISBN 978-3-7190-2617-2

Band 6

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin
Swiss Foundation Code 2009 – avec commentaire

*Principes et recommandations pour la constitution
et la gestion de fondations donatrices*

Adaptation française: Parisima Vez

2009, 197 Seiten, broschiert. CHF 48.–/EUR 32.–

ISBN 978-3-7190-2832-9

Band 7, 2. Auflage

von Schnurbein, Georg/Timmer, Karsten

Die Förderstiftung

Strategie – Führung – Management

2015, 328 Seiten, broschiert. CHF 58.–/EUR 56.–,

ISBN 978-3-7190-3631-7

Band 8

Egger, Philipp/von Schnurbein, Georg/Zöbeli, Daniel/Koss, Claus (Hrsg.)

Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen

Handlungsempfehlungen für die Praxis

2011, 199 Seiten, broschiert. CHF 58.–/EUR 46.–

ISBN 978-3-7190-3057-5

Band 9

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin

Swiss Foundation Code 2009

*Principles and Recommendations for the Establishment and Management
of Grant-making Foundations*

Abridged version; Adapted English

translation by Kathleen Bucher/Susie Sargent/Katja Schaer

2011, 57 Seiten, broschiert. CHF 15.–/EUR 12.–

ISBN 978-3-7190-3089-6

Band 10

von Schnurbein, Georg/Egger, Philipp (Hrsg.)

Innovation statt Stagnation

Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien

2013, 196 Seiten, broschiert. CHF 58.–/EUR 45.–

ISBN 978-3-7190-3367-5

Band 11

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/von Schnurbein, Georg

Swiss Foundation Code 2015

Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen

2015, 224 Seiten, broschiert. CHF 48.–/EUR 46.–

ISBN 978-3-7190-3699-7

Swiss Foundation Code 2015, französische Version, erscheint im November 2015

Swiss Foundation Code 2015, englische Version, in Vorbereitung

Swiss Foundation Code 2015, italienische Version, in Vorbereitung

Weitere Informationen zu den einzelnen Titeln finden Sie unter www.helbing.ch

Foundation Governance

Schriftenreihe herausgegeben von
Philipp Egger und Georg von Schnurbein
SwissFoundations

Mit seinen 3 Grundsätzen und 29 reich kommentierten Empfehlungen setzt der Swiss Foundation Code internationale Massstäbe:

- Er ist weitgefasser Orientierungsrahmen und praktisches Werkzeug zugleich.
- Er setzt den Massstab für die Best Practice.
- Er bewährt sich seit 2005 in der Praxis.

«Der Swiss Foundation Code fungiert als eine zentrale Referenzgrösse in Wissenschaft und Praxis. Die Konzeption des Swiss Foundation Code kann mit Blick auf die Entwicklung der Foundation Governance in der Schweiz sowie weiterer in- und ausländischer Kodizes als bedeutende Pionierleistung gewürdigt werden.»

Dominique Jakob, Zentrum für Stiftungsrecht, Universität Zürich

«With the ongoing growth of the European foundation sector comes a need for foundations to establish their transparency and demonstrate their credibility and impact. I applaud SwissFoundations for initiating self-regulation through this code. It is noteworthy that while applying general standards, the code also grants the flexibility for foundations to find their own solutions to the issues they face.»

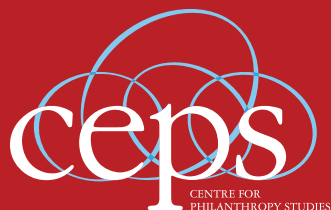
Gerry Salole, Chief Executive, European Foundation Centre, Brussels

ISBN 978-3-7190-3699-7



9 783719 036997

SwissFoundations
association of swiss grant-making foundations
verband der schweizer förderstiftungen
association des fondations donatrices suisses
associazione delle fondazioni donatrici svizzere



www.swissfoundations.ch