

Diskussionspapier

# Schweizer Stiftungswesen im Aufbruch

*Impulse für ein zeitgemässes Mäzenatentum*  
Daniel Müller-Jentsch

## Danksagung

Für tatkräftige Unterstützung bei den Vorarbeiten zu dieser Studie gebührt mehreren Personen der Dank des Autors. Wichtige Hinweise und Kommentare zum Textentwurf kamen von den Mitgliedern der Avenir-Suisse-Programmkommission, Giorgio Behr und Harold James, sowie dem ehemaligen Präsidenten des Stiftungsrats von Avenir Suisse, Rolf Soiron. Substantielle Inputs lieferten ferner Beate Eckhardt (Swiss-Foundations), Philipp Egger (Gebert Rüt Stiftung), Karin Jestin (Fondation Lombard Odier), Georg von Schnurbein (CEPS), Ladina Schauer (Müller-Möhl Foundation), Patrick Frick (Social Investors), Benno Schubiger und Jan Schudel (Sophie und Karl Binding Stiftung), Dominique Jakob (Uni Zürich), Patrick Aebischer (EPFL) und Dieter Freiburghaus (ehem. IDHEAP). Anregungen ergaben sich zudem aus zahlreichen Gesprächen mit Stiftungsvertretern und Personen aus dem Umfeld von Avenir Suisse. Wertvolle inhaltliche und strukturelle Verbesserungsvorschläge im Rahmen des internen Lektorats kamen von Verena Parzer Epp und Gerhard Schwarz. Unterstützung für Recherchen und Grafiken kam von Simon Hurst, für das Layout verantwortlich zeichnet Jörg Naumann.

Autor Daniel Müller-Jentsch, [daniel.mueller-jentsch@avenir-suisse.ch](mailto:daniel.mueller-jentsch@avenir-suisse.ch)  
Herausgeber Avenir Suisse, [www.avenir-suisse.ch](http://www.avenir-suisse.ch)  
Korrektorat Susanne Stortz; Simon Hurst  
Gestaltung Jörg Naumann, [joerg.naumann@avenir-suisse.ch](mailto:joerg.naumann@avenir-suisse.ch)  
Produktion Staffel Druck, [www.staffeldruck.ch](http://www.staffeldruck.ch)

© September 2014 Avenir Suisse, Zürich

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Da Avenir Suisse an der Verbreitung der hier präsentierten Ideen interessiert ist, ist die Verwertung der Erkenntnisse, Daten und Grafiken dieses Werks durch Dritte ausdrücklich erwünscht, sofern die Quelle exakt und gut sichtbar angegeben wird und die gesetzlichen Urheberrechtsbestimmungen eingehalten werden.

Bestellen [assistent@avenir-suisse.ch](mailto:assistent@avenir-suisse.ch), Tel. 044 445 90 00  
Download <http://www.avenir-suisse.ch/40027/schweizer-stiftungswesen-im-aufbruch/>

## Inhalt

<b>Einleitung: Warum weniger Bescheidenheit mehr wäre</b>	<b>_5</b>
<b>1_ Die Rolle des Stiftungswesens</b>	<b>_7</b>
1.1_ Stiftungen und Stiftungswesen	8
1.2_ Stiftungen als liberale Form der Gemeinnützigkeit	11
<b>2_ Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz</b>	<b>_13</b>
2.1_ Der Stiftungssektor im Überblick	13
2.2_ Schwerpunkte der Stiftungsarbeit	16
2.3_ Die globale Dimension des Stiftungsstandorts	20
<b>3_ Das Schweizer Stiftungswesen im internationalen Vergleich</b>	<b>_23</b>
3.1_ Das kontinentaleuropäische vs. das angelsächsische Modell	23
3.2_ Die Schweiz als Zwitter der beiden Modelle	27
<b>4_ Die Weiterentwicklung der Kultur der Philanthropie</b>	<b>_29</b>
4.1_ Aufbau auf einer guten Grundlage	30
4.2_ Die Bedeutung von Stifterpersönlichkeiten	31
4.3_ Der Beitrag der Medien	33
<b>5_ Anpassungen am rechtlichen und regulativen Rahmen</b>	<b>_35</b>
5.1_ Mindeststandards für Good Governance	36
5.2_ Steuerliche Anreize durch Möglichkeit eines Verlustvortrags	37
5.3_ Reorganisation der Stiftungsaufsicht in den Kantonen	37
5.4_ Transparenz und nationales Stiftungsregister	40
<b>6_ Weiterentwicklung intermediärer Organisationen</b>	<b>_43</b>
6.1_ Spezialisierte Institutionen und Austauschplattformen	43
6.2_ Professionalisierung der Ausbildung	44
<b>7_ Bündelung der Kräfte durch Konsolidierung</b>	<b>_46</b>
7.1_ Gute Gründe für Kooperationen	46
7.2_ Abbau von Fusionshindernissen	50
<b>8_ Staatliche Massnahmen jenseits des rechtlichen Rahmens</b>	<b>_51</b>
8.1_ Die Ausgliederung staatlicher Funktionen in Stiftungen	51
8.2_ Matched Funding als Katalysator	55
<b>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</b>	<b>_58</b>
Literatur	62

## Textboxen

1	Bürgerstiftungen – ein in der Schweiz weniger bekannter Stiftungstyp	9
2	Regionale Ausprägungen gemeinnützigen Engagements	15
3	Grosse Einzelspenden der letzten Jahre	18
4	Hansjörg Wyss – ein internationaler Mäzen mit Schweizer Wurzeln	21
5	Universitätsstiftungen in den USA	26
6	«Transformative Giving» als Ausdruck moderner Philanthropie	28
7	The Giving Pledge – eine neue Dimension des globalen Gebens	32
8	Soziales Unternehmertum, Venture Philanthropy und Mission Investing	39
9	Stiftungsregister und Publikationspflichten in anderen Ländern	42
10	Beispiele für intermediäre Organisationen in anderen Ländern	45
11	Der National Trust in Grossbritannien	49
12	Stiftungen des öffentlichen Rechts in Deutschland	53
13	Matched-Funding-Programme in Grossbritannien	56

# Einleitung: Warum weniger Bescheidenheit mehr wäre

Diese Studie setzt sich mit den Stärken, aber auch mit den Defiziten des Schweizer Stiftungswesens auseinander. Zu letzteren zählen eine starke Fragmentierung des Sektors, mangelnde Transparenz, eine schwache Datenbasis und die geringe Wahrnehmung – aber auch Wertschätzung – in der Öffentlichkeit. Einige dieser Herausforderungen werden bereits angegangen, und seit der Jahrtausendwende hat sich viel getan im Schweizer Stiftungswesen. Trotzdem gibt es noch Reformbaustellen auf dem Weg zu mehr Professionalität, Transparenz und Innovation.

Die «Abzockerdebatten» der letzten Jahre wurden von kritikwürdigem Verhalten führender Wirtschaftsvertreter befeuert, die aber zugleich in der Öffentlichkeit auch ein Zerrbild über die Egoisten der «Wirtschaft» und der «Reichen» in diesem Land haben entstehen lassen. Diese Studie über das Stiftungswesen zeigt ein anderes Bild, ein Bild von gelebter gesellschaftlicher Verantwortung – der normalen Bürger wie auch der «Eliten». In gewisser Weise ist diese Studie auch eine Reflexion in eigener Sache, denn Avenir Suisse ist selbst eine gemeinnützige Stiftung.

Ein gängiges Vorurteil gegenüber Stiftern besagt, dass Stiftungen ein Steuersparmodell seien. Es stimmt zwar, dass Spenden für gemeinnützige Zwecke zum Teil steuerfrei sind. Dies bedeutet, dass ein Franken, der gespendet wird, bis zu einer bestimmten Grenze von der Einkommenssteuer befreit ist – allerdings nur unter der Bedingung, dass man ihn verschenkt. Der Spender bzw. Stifter kann somit persönlich nicht von der Steuerersparnis profitieren – im Gegensatz zu angelsächsischen Trusts oder österreichischen Privatstiftungen. Thema der vorliegenden Studie sind die *gemeinnützigen* Stiftungen in der Schweiz. Und diese machen den Schenker pekuniär ärmer – und höchstens ideell reicher.

Ein spezifisches Vorurteil gegenüber der Philanthropie amerikanischer Prägung lautet: «Die Reichen müssen so viel spenden, um die Schwächen des Staates zu kompensieren.» Aber allein die Tatsache, dass der Staat in den USA schlanker ist als in Europa, zwingt niemanden, diese Lücke zu füllen. Es gibt auch in den USA viele vermögende Privatpersonen, die wenig spenden, und vor allem haben zahlreiche andere Länder mit einem schwachen Staat keine vergleichbare Kultur des Gebens. Die Ursachen für die Grosszügigkeit jenseits des Atlantiks sind also woanders zu suchen.

Ein weiteres Vorurteil gegenüber dem Stiftungswesen lautet: «Die Reichen spenden viel, um sich ein persönliches Denkmal zu setzen.» Gesellschaftliche Anerkennung und das Hinterlassen sichtbarer Spuren über den Tod hinaus sind sicherlich Motive, die bei Stiftungen mitschwingen. Allerdings zeigen Untersuchungen über die Beweggründe von Stiftern, dass Altruismus, religiöse Überzeugungen und der Wunsch, der Gesellschaft etwas zurückzugeben, meist wichtiger sind als Eitelkeit (Helmig und

Gemeinnützige Stiftungen machen den Schenker pekuniär ärmer – und höchstens ideell reicher.

Hunziker 2006). Aber selbst wenn: Gemeinnütziges Engagement ist sicherlich eine edlere Form von Eitelkeit als Statussymbole wie teure Yachten oder prestigeträchtige Immobilien.

Gerade in der Schweiz kann man zudem den Stiftern und Mäzenen eher den umgekehrten «Vorwurf» machen: Sie spenden oft mit extremer Diskretion, und zu viele meiden hinsichtlich ihrer philanthropischen Aktivitäten den Kontakt mit den Medien. Hierfür gibt es sicher ehrenhafte Gründe. Diese Bescheidenheit führt aber auch dazu, dass der Sektor von der Öffentlichkeit kaum wahrgenommen wird. Und sie erschwert die inhaltliche Debatte über eine moderne Philanthropie. Auch bei diesem Defizit will unsere Studie ansetzen: Sie soll ein wenig Licht ins Dunkel des Sektors bringen und dadurch auch die Stiftungen und Stifter ermuntern, in der Öffentlichkeit mehr über ihre Arbeit zu reden.

# 1\_ Die Rolle des Stiftungswesens

Das Stiftungswesen hat in der Schweiz eine lange Tradition. Bereits 1354 wurde das *Inselspital Bern* von Anna Seiler nach einer Pestepidemie gestiftet. Es ist heute, 650 Jahre später, ein Zentrum der Spitzenmedizin. Aus der 1810 gegründeten *Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft* gingen mehrere Stiftungen hervor, wie etwa *Pro Juventute* (1910) und *Pro Senectute* (1917). Die 1886 gegründete *Christoph Merian Stiftung* ist heute eine allgegenwärtige Institution in Basel. Mit dem Stiftungsrecht des Kantons Zürich (1835) und dem eidgenössischen Stiftungsrecht (1912) wurden bereits früh stabile rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen.

Abbildung 1

Schweizer Stiftungswesen im Aufbruch – ausgewählte Ereignisse (2000-2014)



Quelle: Avenir Suisse

Seit der Jahrtausendwende befindet sich das Schweizer Stiftungswesen im Aufbruch (s. Abb. 1). Dies zeigt sich an einer Vielzahl von Neugründungen: Seit dem Jahr 2000 hat sich die Zahl der gemeinnützigen Stiftungen von 8000 auf 13 000 erhöht. Es zeigt sich aber vor allem an diversen Initiativen für eine stärkere Professionalisierung<sup>1</sup>, einem intensiveren Austausch innerhalb der Branche, mehr Transparenz und zunehmender Innovationsbereitschaft. Die vorliegende Studie dokumentiert diese Entwicklungen und skizziert Massnahmen, mit denen die Modernisierung des Schweizer Stiftungswesens weiter vorangebracht werden könnte. Dabei wird immer wieder auf Erfahrungen aus dem Ausland verwiesen und das Schweizer Modell an diesen gespiegelt.

Seit der Jahrtausendwende befindet sich das Schweizer Stiftungswesen im Aufbruch.

1 Wenn in dieser Studie der Begriff «Professionalisierung» verwendet wird, ist damit die Anwendung von Best Practice durch Stiftungen und Stifter in Bereichen wie Corporate Governance, Wirkungskontrolle, Transparenz etc. gemeint. Nicht gemeint ist der Ersatz von Freiwilligenarbeit (z. B. ehrenamtlichen Stiftungsräten) durch bezahlte, angestellte Fachkräfte – denn dies führt nicht automatisch zu mehr Effizienz und Effektivität.

## 1.1 – Stiftungen und Stiftungswesen

Das Stiftungswesen ist zentraler Bestandteil des *Non-Profit-Sektors*, der auch als «dritter Sektor» zwischen Privatwirtschaft und Staat bezeichnet wird. Zu ihm zählen auch andere gemeinnützige Institutionen wie viele Genossenschaften, Kirchen, Vereine und Verbände. Gleichzeitig sind gemeinnützige Stiftungen – ebenso wie Spenden und Freiwilligenarbeit – in der Regel Ausdruck von *Philanthropie* (griechisch für Menschenliebe), d.h. von uneigennützigem Engagement zugunsten der Allgemeinheit.

Gemeinnützige Stiftungen sind «eigentümerloses Vermögen», das der *Stifter* zu Lebzeiten oder nach dem Tod (per Legat) in die Rechtsform der Stiftung überführt. Neben einem *Stiftungsvermögen* verfügt die Stiftung über *Statuten*, die den Stiftungszweck, die Arbeitsweise und die institutionellen Strukturen festlegen. Geführt wird die Arbeit der Stiftung vom *Stiftungsrat*, dem oft auch operative Aufgaben zukommen. Beaufsichtigt wird die Stiftung von der staatlichen *Stiftungsaufsicht*, die in der Schweiz föderal organisiert ist. Diese überprüft, ob sich eine Stiftung gemäss den Vorgaben des *Stiftungsrechts* und ihrer Statuten verhält. Gemeinnützige Stiftungen geniessen weitgehende Steuerfreiheit bezüglich der Einkünfte aus Stiftungsvermögen und Spenden.

Stiftungen sind eine von mehreren Rechtsformen zur Verfolgung gemeinnütziger Ziele. Andere wichtige Arten von Non-Profit-Organisationen (NPOs) sind Vereine und Genossenschaften:

- **Vereine:** Viele gemeinnützige Organisationen sind als Verein organisiert (z. B. Schweizer Heimatschutz, Pro Natura, Schweizer Alpen-Club). Bei Vereinen sind die Mitglieder in der Regel Financiers (durch Beiträge, Spenden und Freiwilligenarbeit) sowie oft – wenn auch keineswegs immer – Nutzniesser der Vereinsaktivitäten, und sie fungieren als Kontrolleure der Vereinsarbeit. Die Gremien und Entscheidungsprozesse von Vereinen sind im Vergleich zu Stiftungen meist etwas schwerfälliger (z. B. Mitgliederversammlung statt Stiftungsrat). Allerdings können sie relativ leicht statutarische Veränderungen vornehmen (über Mehrheitsentscheide der Mitglieder), während Änderungen von Stiftungsstatuten auch von der Stiftungsaufsicht abgesegnet werden müssen. Dies macht Vereine weniger robust, aber zugleich flexibler als Stiftungen.
- **Genossenschaften:** Bei Genossenschaften ist die Identität der drei Rollen des Financiers, des Nutzniessers und des Kontrolleurs ausgeprägter als bei Vereinen. In der Schweiz spielen Genossenschaften eine vergleichsweise bedeutende Rolle – beispielsweise im Wohnungswesen, in der Landwirtschaft, bei Sportanlagen, aber auch in Form traditioneller Bürgergemeinden oder Korporationen, die auf lokaler Ebene Aufgaben für das Gemeinwesen erfüllen. Im Gegensatz zu Stiftungen agieren Genossenschaften hauptsächlich im Interesse ihrer Mitglieder. Ein Hemmnis für die Neugründung von Genossenschaften ist die Tatsache, dass sie oft einen erheblichen Kapitalstock benötigen, z. B. Landbesitz.

Stiftungen sind eine von mehreren Rechtsformen zur Verfolgung gemeinnütziger Ziele.



Der Status der Gemeinnützigkeit ist in der Schweiz nicht an die Rechtsform einer Institution gekoppelt, sondern wird von den Steuerbehörden nach einer Prüfung zugesprochen. So gibt es zum Beispiel *gemeinnützige Aktiengesellschaften* oder *gemeinnützige GmbHs* – auch wenn diese eher selten sind. In der Praxis werden oft auch verschiedene Rechtsformen miteinander kombiniert. So verfügt etwa die Stiftung Landschaftsschutz Schweiz zusätzlich über einen Verein, in dem die Mitglieder organisiert sind. Der Fokus dieser Studie liegt wie bereits erwähnt auf gemeinnützigen Stiftungen, aber vereinzelt werden auch Beispiele von Mäzenatentum angesprochen, die sich alternativer Rechtsformen bedienen.

Die gemeinnützige Stiftungslandschaft in der Schweiz ist vielfältig.<sup>2</sup> Neben *operativen Stiftungen*, die mit eigener Projektarbeit den Stiftungszweck verfolgen, gibt es *Förderstiftungen*, die Einkünfte aus dem Stiftungsvermögen an andere Institutionen (*Destinatäre*) weiterreichen. *Trägerstiftungen* dienen primär dem Erhalt spezifischer Sachwerte, z. B. einer Kunstsammlung oder historischer Gebäude. Neben *Stiftungen des Privatrechts* gibt es *Stiftungen des öffentlichen Rechts*, die vom Staat per Gesetz gegründet werden. *Unselbstständige Stiftungen* (oder *Fonds*) sind zweckgebundene Zuwendungen, die keine eigene Rechtspersönlichkeit haben. Sie werden meist von Treuhändern oder anderen Stiftungen verwaltet. *Dachstiftungen* erbringen Dienstleistungen für kleine unselbstständige Stiftungen und ermöglichen diesen so ein effizientes Arbeiten. Während gemeinnützige Stiftungen traditionell meist auf Vermögenserhalt ausgerichtet sind, gibt es zunehmend auch *Verbrauchsstiftungen*, die das Vermögen für den Stiftungszweck verbrauchen und sich folglich selber auflösen. Personalvorsorgestiftungen und Familienstiftungen haben keinen gemeinnützigen Zweck und sind daher nicht Thema dieser Studie.

Die gemeinnützige Stiftungslandschaft in der Schweiz ist vielfältig. Es gibt unterschiedliche Stiftungstypen.

#### Box 1

##### Bürgerstiftungen – ein in der Schweiz weniger bekannter Stiftungstyp

*Ein weiterer Typus von Stiftungen, der in anderen Ländern verbreitet ist, sind Bürgerstiftungen. Bürgerstiftungen operieren in der Regel auf lokaler oder regionaler Ebene und vergeben Mittel für Projekte, die dem Gemeinwohl dienen. Meist ist ihr Stiftungszweck breit gefasst, und ihr Vermögen speist sich aus Spenden – im Gegensatz zu klassischen Stiftungen, die von einem einzelnen Stifter begründet werden. Wie Vereine setzen Bürgerstiftungen stark auf Freiwilligenarbeit. Ihre Gremien sind meist mit Vertretern aus der Bürgerschaft besetzt, um die Arbeit breit abzustützen und demokratisch zu legitimieren. Die erste «Community Foundation» wurde 1914 in Cleveland gegründet. In den USA gibt es 700 Bürgerstiftungen mit einem Stiftungsvermögen von insgesamt 40 Mrd. \$ und jährlichen Ausschüttungen von 2 Mrd. \$. Weltweit hat sich die Zahl der Bürgerstiftungen 2000-2010 auf 1700 verdoppelt. In Deutschland wur-*

2 Eine umfassende Stiftungstypologie mit ausführlichen Definitionen findet sich im Wörterbuch zum Schweizer Stiftungswesen (SwissFoundations 2009).

de die erste Bürgerstiftung 1997 gegründet; inzwischen gibt es ca. 300. Die Schweiz kennt diese Stiftungsform bisher kaum – auch weil die direkte Demokratie, traditionelle Bürgergemeinden, ein entwickeltes Vereinswesen und Genossenschaften analoge Funktionen auf lokaler Ebene erfüllen.

---

Eine besondere Form der Stiftungen sind *Unternehmensstiftungen*, von denen es zwei unterschiedliche Varianten gibt. Zum einen gibt es Stiftungen, in denen Unternehmen bzw. Unternehmerfamilien ihre gemeinnützigen Aktivitäten bündeln (nicht zu verwechseln mit Sponsoring, hinter dem kommerzielle Interessen stehen). Zum anderen gibt es Unternehmensstiftungen, die Stiftungskapital – häufig als Kontrollmehrheit – in Form von Firmenanteilen halten. Ein Motiv der Stifter ist oft die Sicherung von Eigenständigkeit und Fortbestand des Unternehmens (Refinanzierung, Schutz vor Übernahmen). In anderen Fällen steht der gemeinnützige Stiftungszweck im Vordergrund und die Firmengewinne dienen als Einkommensquelle. Diese duale Funktion kann zu Problemen führen, etwa bei Kapitalerhöhungen oder bei Interessenskonflikten zwischen unternehmerischen und gemeinnützigen Zielen.

In der Schweiz gibt es zahlreiche Unternehmensstiftungen beider Kategorien. Eine Stiftung, in der eine Unternehmerfamilie ihre wohltätigen Aktivitäten bündelt, ist die *Dätwyler Stiftung* in Altdorf, ein prominentes Beispiel aus dem benachbarten Liechtenstein ist die *Hilti Foundation*. Die *Ernst Göbner Stiftung* hingegen hält Anteile am Logistikunternehmen Panalpina, hat in andere Firmenbeteiligungen diversifiziert und fördert mit den Ausschüttungen gemeinnützige Projekte. Die *Hans Wilsdorf Foundation*, Eigentümerin des Uhrenherstellers Rolex, ist eine der reichsten, aber auch verschwiegensten Stiftungen der Schweiz. Sie fördert ebenfalls gemeinnützige Projekte. Die *Carl-Oechsli-Stiftung* hält die Mehrheit an den Schaffhauser Nachrichten und finanziert mit den Erträgen gemeinnützige Aktivitäten.

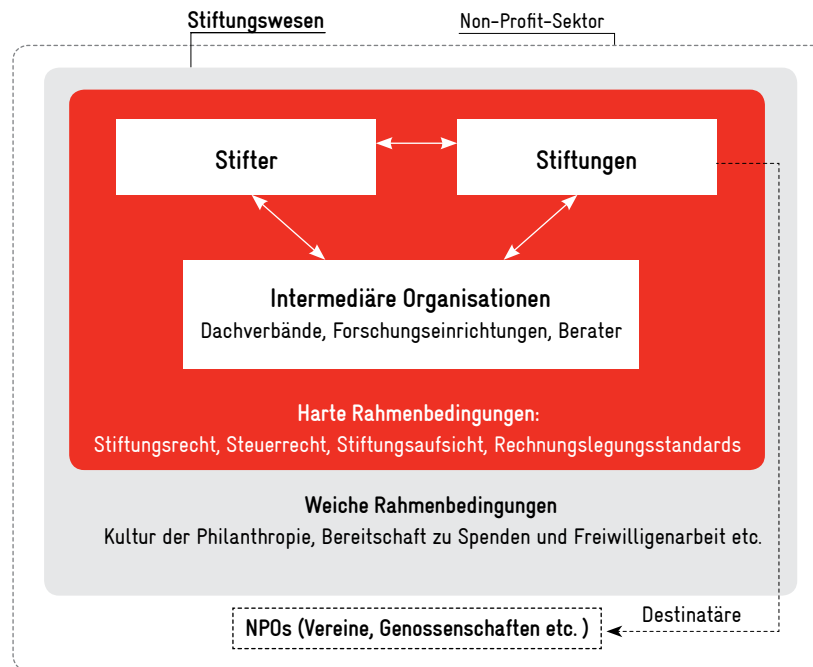
Dieser Studie liegt eine ganzheitliche Betrachtung des Stiftungssektors zugrunde (s. Abb. 2). Dessen Kern bilden die Stifter und die gemeinnützigen Stiftungen. Diese sind eingebettet in ein «philanthropisches Ökosystem», das aus drei Komponenten besteht.

- Erstens, institutionelle Rahmenbedingungen in Form von *intermediären Organisationen* wie Verbänden, Forschungsinstituten oder spezialisierten Beratern.
- Zweitens, *harte Rahmenbedingungen* in Form rechtlicher Vorgaben, die die Handlungsspielräume und Anreize von Stiftern und Stiftungen definieren. Dazu zählen das Stiftungs- und Steuerrecht, Vorschriften zur Rechnungslegung und die staatliche Stiftungsaufsicht.
- Drittens, *weiche Rahmenbedingungen* bzw. die «Kultur der Philanthropie». Dazu zählen gesellschaftliche Normen wie die Bereitschaft zur Freiwilligenarbeit oder die Wertschätzung des Mäzenatentums.

Stiftungen und Stifter sind in ein «philanthropisches Ökosystem» eingebettet.

Abbildung 2

## Das gemeinnützige Stiftungswesen und sein philanthropisches Ökosystem



Quelle: Avenir Suisse

Das Stiftungswesen mit all diesen Komponenten ist Teil des Non-Profit-Sektors mit seinen Non-Profit-Organisationen (NPOs), die oft Destinatäre von Stiftungen sind.

Die vorliegende Analyse spielt sich weitgehend innerhalb der so definierten «Systemgrenze» des Stiftungswesens ab. Da es jedoch intensive Beziehungen zwischen Stiftungen und anderen Formen gemeinnützigen Engagements gibt, wird auf solche an verschiedenen Stellen der Studie verwiesen (z. B. Freiwilligenarbeit, Spenden, andere Arten von NPOs).

### 1.2 \_ Stiftungen als liberale Form der Gemeinnützigkeit

Aus liberaler Sicht leisten gemeinnützige Stiftungen einen wichtigen Beitrag zum Gemeinwesen. Sie sind Ausdruck bürgerlichen Engagements. Je mehr Stiftungsaktivitäten es gibt, umso weniger braucht es die staatliche Bereitstellung öffentlicher Güter – etwa in den Bereichen Bildung, Kultur, Soziales, Sport oder Umweltschutz. Stiftungen sind ein Instrument zur Mobilisierung privaten Kapitals für gemeinnützige Zwecke. Dies ermöglicht mehr Wettbewerb und Innovation bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen als ein bürokratischer Staatsapparat.

**Gemeinnützige Stiftungen bilden einen Gegenpol zum paternalistischen Wohlfahrtsstaat.**

rat. Zudem sind sie eine Form freiwilliger Umverteilung. Somit bilden Stiftungen einen Gegenpol zum paternalistischen Wohlfahrtsstaat.

Die Schweiz hat eine liberale Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, in der freiwilliges, gemeinnütziges Engagement eine zentrale Rolle spielt. In kaum einem anderen Land Europas ist der Einsatz der Bürger für ihr Gemeinwesen derart entwickelt. Die Schweiz zählt weltweit am meisten Stiftungen pro Einwohner, und kaum anderswo in Europa sind Spendenbereitschaft und Freiwilligenarbeit so ausgeprägt wie hierzulande. Bürgergemeinden, Milizarbeit und Vereinswesen sind integraler Bestandteil des Alltags, und es ist bezeichnend, dass die Schweiz das Genossenschaftliche bereits im Namen trägt.

Was die Institution der Stiftung im Kern so liberal macht, ist der Grundgedanke des Stiftens – dass ein freier Bürger weit über den eigenen Tod hinaus mittels seines privaten Eigentums durch die Festschreibung seines Willens (Statuten) und durch die Wahl seiner Treuhänder (Stiftungsrat) einen persönlichen Beitrag zum Gemeinwesen leistet. So spiegelt die Vielfalt der Stiftungen auch den Pluralismus einer offenen Bürgergesellschaft, einer Gesellschaft, die sich von unten her konstituiert, nicht von oben. Die Freiheit des Stifters und der Stifterwille sind ein hohes Gut, und daher ist es wichtig, dass die liberale Ausrichtung des Schweizer Stiftungsrechts auch künftig erhalten bleibt.

Aber es gibt auch bei Stiftungen einen gewissen Regulierungsbedarf, vor allem wegen des *Trennungs- und Erstarrungsprinzips*, das dieser spezifischen Rechtsform zugrunde liegt: «Der Stifter trennt sich endgültig vom gewidmeten Vermögen, Stifter und Stiftung werden zwei unabhängige Rechtspersonen, und der Stifterwille ist mit der Stiftungseinrichtung erstarrt» (Jakob 2013). Dies birgt einerseits «Principle-Agent»-Probleme: Es muss sichergestellt werden, dass der Stiftungsrat (Agent) als Treuhänder des Stifterwillens (Principle) auch in dessen Sinne handelt. Vor allem da der Stiftungsrat sich durch Kooptation (d.h. die Wahl neuer Stiftungsräte durch die bestehenden) «fortpflanzt», besteht die Gefahr, dass er sich zu sehr verselbstständigt.

Andererseits kann die Erstarrung des Stifterwillens in Form der Statuten zu Schwierigkeiten führen. Nicht zuletzt da viele Stiftungen auf Ewigkeit ausgelegt sind, bedarf es einer neutralen Instanz, die darüber urteilt, ob etwa Anpassungen des Stiftungszwecks im Sinne des ursprünglichen Stifterwillens sind. Aus diesen Gründen bedarf es einer staatlichen Stiftungsaufsicht. Gerade weil die Freiheit des Stifters und sein Wille aus liberaler Sicht so bedeutend sind, müssen der Freiheit der Stiftung und ihrer Organe gewisse Grenzen gesetzt werden. |<sup>3</sup> Es gibt noch einen Grund für eine *staatliche Stiftungsaufsicht*: Gemeinnützige Stiftungen geniessen

Auch bei Stiftungen gibt es einen gewissen Regulierungsbedarf, vor allem wegen des Trennungs- und Erstarrungsprinzips.

---

<sup>3</sup> Eine rechtliche Analyse der Bedeutung des Stifterwillens und seiner Implikationen für Stiftungsgovernance und -aufsicht findet sich in: Jakob (2014).

Steuerbefreiungen und daher muss im Sinne der Steuerzahler sichergestellt werden, dass sie auch gemeinnützigen Zwecken dienen.

Ein liberales Credo lautet «weniger Staat, mehr Privatinitiative», und dies gilt auch für den Stiftungssektor. Die Empfehlungen dieser Studie zielen nicht primär auf Fragen des internen Managements von Stiftungen, sondern auf die Rahmenbedingungen des Sektors und die Frage, wie sich diese verbessern liessen. Dabei geht es letztlich um zwei Ziele: Zum einen sollten die Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass mehr privates gemeinnütziges Engagement ermöglicht wird. Zum anderen sollte mehr unternehmerisches Handeln und eine grössere Wirksamkeit des Mitteleinsatzes gewährleistet werden. Durch die Verbreitung von Best Practice gilt es die Wirkung des Stiftungssektors zu steigern.

Bestimmte Vorteile, aber auch Probleme des Stiftungssektors ergeben sich daraus, dass in ihm die Kräfte des Marktes nur teilweise wirken. Der Vorteil einer Stiftung gegenüber einer im Markt operierenden Firma ist, dass sie sehr langfristig orientiert sein kann, meist finanziell autark und nur dem eigenen Mandat, begrenzt jedoch Eigentümern oder Kunden verpflichtet ist. Dies bedeutet gleichzeitig aber auch weniger Druck zu Effizienz, effektiver Corporate Governance, Innovations- und Risikobereitschaft.<sup>4</sup> Während schlecht gemanagte Firmen aus dem Markt verschwinden und gut gemanagte durch Gewinne, Kapitalerhöhungen und Übernahmen schnell wachsen, fehlen im Stiftungswesen analoge Exit- und Konsolidierungsmechanismen. Daher stellt sich in Hinblick auf die Rahmenbedingungen des Sektors auch die Frage, wie man derartige Marktmechanismen nachbilden kann.

Die Rahmenbedingungen sollten so gestaltet werden, dass mehr und wirkungsvoller gestiftet wird.

## 2\_ Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz

Obwohl die schlechte Datenbasis des Schweizer Stiftungssektors detaillierte Analysen erschwert, sind doch Eckdaten bekannt. Im internationalen Vergleich verfügt die Schweiz über eine gut entwickelte Stiftungskultur; kaum irgendwo gibt es eine ähnlich hohe Stiftungsdichte. Ende 2013 waren in der Schweiz 12 900 gemeinnützige Stiftungen im Handelsregister eingetragen – verglichen mit 19 500 im zehnmal grösseren Deutschland und 6000 in den doppelt so grossen Niederlanden. Weit unbedeutender ist der Stiftungssektor in den Nachbarländern Frankreich (2700 Stiftungen) und Österreich (670 Stiftungen). Selbst die USA haben

---

<sup>4</sup> Eine wissenschaftliche Betrachtung zu den Unterschieden zwischen Stiftungen und Firmen und ihren Implikationen für das Non-Profit-Management findet sich in: Oster (1995).

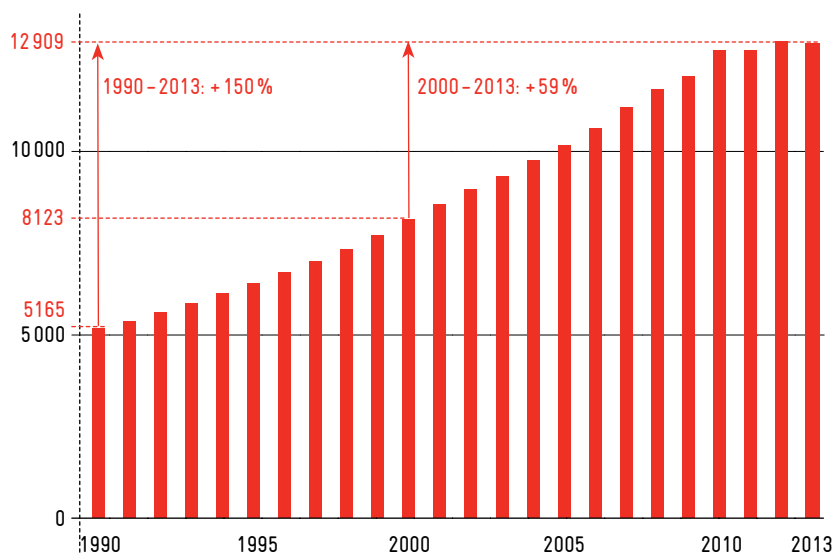
mit 80 000 gemeinnützigen Stiftungen nur viermal so viele wie die Schweiz, die nur ein Vierzigstel deren Bevölkerung aufweist.

## 2.1 \_ Der Stiftungssektor im Überblick

Nicht nur im internationalen Vergleich steht der Schweizer Stiftungssektor gut da, auch seine Dynamik ist eindrücklich (s. Abb. 3). In den letzten zwanzig Jahren hat sich die Zahl der Stiftungen verdoppelt, und 57% aller Stiftungen sind weniger als zwei Jahrzehnte alt (Stiftungsreport 2011). In

Abbildung 3

Zahl gemeinnütziger Stiftungen in der Schweiz (1990-2013)



Quelle: CEPS Datenbank

den letzten Jahren (2008-2013) wurden in der Schweiz knapp 2000 gemeinnützige Stiftungen gegründet. Da gleichzeitig Stiftungen aufgelöst wurden bzw. in einigen Fällen fusionierten, nahm die Zahl der Stiftungen in den letzten fünf Jahren netto um 1230 zu. Allerdings war das Wachstum seit 2010 etwas verhaltener als in den Jahren davor. Noch lässt sich nicht sagen, ob dies eine vorübergehende Begleiterscheinung der Finanzkrise ist oder ob es sich um einen Trendbruch handelt.

Dynamik manifestiert sich auch in den vielen grossen Einzelspenden im Schweizer Stiftungswesen der letzten Jahre (s. Box 3). Gemäss öffentlich verfügbaren Informationen gab es zwischen 2010 und 2014 etwa 20 Grossspenden von über 10 Mio. Fr., d.h. durchschnittlich vier pro Jahr. Ein Schwerpunkt zeigt sich in den Bereichen Wissenschaft und Kultur, also

5 Zum Vergleich: In den USA wurden 2013 vom Chronicle of Philanthropy 240 Einzelspenden über 10 Mio. \$ registriert – heruntergerechnet auf die Schweiz entspräche dies sechs Grossspenden im zweistelligen Millionenbereich. Häufig sind in den USA auch grosse Spenden von 100 Mio. \$ und darüber; 2013 gab es deren 17.

klassischen Bereichen des Mäzenatentums. Die Schallmauer nach oben scheint bei 100 Mio. Fr. zu liegen.<sup>5</sup>

Gemäss dem Schweizer Stiftungsreport 2013 wird das Gesamtvermögen der 12 900 gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz auf 70 Mrd. Fr. geschätzt. Die jährlichen Ausschüttungen liegen zwischen 1,5 Mrd. Fr. und 2 Mrd. Fr. Das entspricht einer durchschnittlichen Ausschüttungsquote zwischen 2% und 3%. Ein Vergleich veranschaulicht die volkswirtschaftliche Bedeutung des Sektors: Das Stiftungsvermögen entspricht gut 10% des Bruttoinlandproduktes. Zwei Drittel der gemeinnützigen Stiftungen sind Förderstiftungen, die gemäss ihrem Stiftungszweck Gelder an Dritte vergeben. Das restliche Drittel ist operativ tätig, fungiert also als Trägerstiftung oder führt selbst Projekte durch.

Die überwiegende Mehrheit der Schweizer Stiftungen ist klein bis sehr klein.

Die überwiegende Mehrheit der Schweizer Stiftungen ist klein bis sehr klein. Es gibt zwar keine aktuellen Daten zur Grössenverteilung, aber eine Analyse der Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht aus dem Jahr 2003 zeigt ein Muster, das sich vermutlich nicht gross verändert hat (Rüegg-Stürm et al. 2003): Gut ein Viertel aller Stiftungen verfügt über ein Vermögen von unter 0,5 Mio. Fr., gut 85% haben ein Stiftungskapital von weniger als 5 Mio. Fr. Diese Zahlen beziehen sich auf Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht; jene unter kantonaler Aufsicht dürften im Durchschnitt noch kleiner sein.

#### Box 2

##### Regionale Ausprägungen gemeinnützigen Engagements

*Stiftungskulturen und philanthropische Traditionen variieren nicht nur zwischen Ländern. Es gibt auch unterschiedliche regionale Ausprägungen gemeinnützigen Engagements innerhalb der Schweiz, wie drei Beispiele zeigen:*

**Basel:** *Basel-Stadt besitzt die höchste Stiftungsdichte unter den Kantonen und eine besonders ausgeprägte Kultur des Mäzenatentums. Sie spielt im öffentlichen Leben und im Selbstverständnis der Bürger eine wichtige Rolle. Die Christoph Merian Stiftung fördert jährlich Dutzende Projekte in der Stadt, und Basler Institutionen wie das Kunstmuseum, die Fondation Beyeler, der Zoologische Garten und der Fussballclub FCB profitieren sowohl von Privatspenden aus allen Teilen der Bevölkerung als auch immer wieder von Grossspenden aus dem Kreis wohlhabender Familien (oft sehr diskret).*

**Genf:** *Ähnlich wie in Basel wurzelt die Kultur des Gebens in Genf im Wohlstand der Stadt, einer protestantisch geprägten Kultur und dem Lokalpatriotismus der Bürger. Anders als in Basel erlebte jedoch die Genfer Stiftungsszene in den letzten Jahren ein starkes Wachstum und eine deutliche Internationalisierung. Dies verdankt sie dem Cluster internationaler Organisationen und den ausländischen Privatvermögen, die sich in der Westschweizer Metropole niedergelassen haben.*

**Uri:** *Im Berggebiet findet gemeinnütziges Engagement häufig Ausdruck in traditionellen Genossenschaften. Besonders ausgeprägt ist diese Tendenz in Uri,*

wo der Korporation Uri und der Korporation Ursern 85% der Kantonsfläche gehören. Die gemeinnützigen Aktivitäten der Korporationen umfassen die Pflege von Alpwiesen und Schutzwäldern, den Unterhalt von Wegen und Seilbahnen, die Wasser- und Stromversorgung, soziale Einrichtungen wie Altersheime und die Organisation kultureller Anlässe. Die 23 000 Korporationsbürger bestimmen die Geschicke der Korporationen sowie der 20 Korporationsbürgergemeinden und engagieren sich auf vielfältige Art bei deren Arbeit.

---

Von den 12 900 gemeinnützigen Stiftungen der Schweiz befindet sich ein Drittel (3800) unter eidgenössischer Aufsicht, d.h. verfügt über einen nationalen oder internationalen Stiftungszweck.<sup>6</sup> Die übrigen Stiftungen unterstehen der kantonalen, teilweise sogar der kommunalen Aufsicht. Was die räumliche Verteilung betrifft, gibt es keinen nennenswerten «Röstigraben», wohl aber ein deutliches Stadt-Land-Gefälle. Es dürfte vor allem auf die höheren Privatvermögen in den städtischen Gebieten zurückzuführen sein, aber auch darauf, dass sich gemeinnütziges Engagement im ländlichen Raum mehr in Form von Vereinsarbeit, Miliztätigkeit oder genossenschaftlicher Zusammenlegung von Kräften äussert (s. Box 2). Es gibt vier Kantone mit mehr als 1000 Stiftungen: Bern, Genf, Waadt und Zürich. Die Kantone mit der höchsten Stiftungsdichte (Stiftungen pro Einwohner) sind Basel-Stadt und Glarus. Jene mit dem stärksten Wachstum in den letzten vier Jahren waren Uri, Schwyz und Genf (s. Abb. 4).

Das Spektrum der Aktivitäten gemeinnütziger Stiftungen ist so breit wie die gesellschaftlichen Herausforderungen und die wohltätigen Anliegen der Stifter.

## 2.2 – Schwerpunkte der Stiftungsarbeit

Das Spektrum der Aktivitäten gemeinnütziger Stiftungen ist so breit wie die gesellschaftlichen Herausforderungen und die wohltätigen Anliegen der Stifter. Über den Stiftungszweck gemeinnütziger Stiftungen in der Schweiz gibt es zwar keine umfassenden Daten, aber das Center for Philanthropy Studies (CEPS) an der Universität Basel hat die Zwecksetzung bei den 2013 neu gegründeten Stiftungen untersucht (s. Abb. 5). Oft umfasst der Stiftungszweck mehrere Bereiche. Die häufigsten Schwerpunkte sind: Soziales (51%), Forschung und Bildung (45%), Kultur und Freizeit (37%), Gesundheit (24%) und Umweltschutz (21%). Drei dieser Sachbereiche seien hier beispielhaft herausgegriffen:

**Kunst & Kultur:** In diesem Sektor spielen gemeinnützige Stiftungen eine dominante Rolle. Zahlreiche Museen, Sammlungen und andere kulturelle Einrichtungen sind als private Stiftungen organisiert. Dazu zählen namhafte Institutionen wie die *Fondation Beyeler* in Basel, das *Zentrum Paul Klee* und das *Alpine Museum* in Bern, das *Freilichtmuseum Ballenberg*, das *Fotomuseum Winterthur* oder die *Bibliotheca Bodmeriana* und die *Fondation Baur* in Genf. Beim *Verkehrshaus Luzern* gehört die

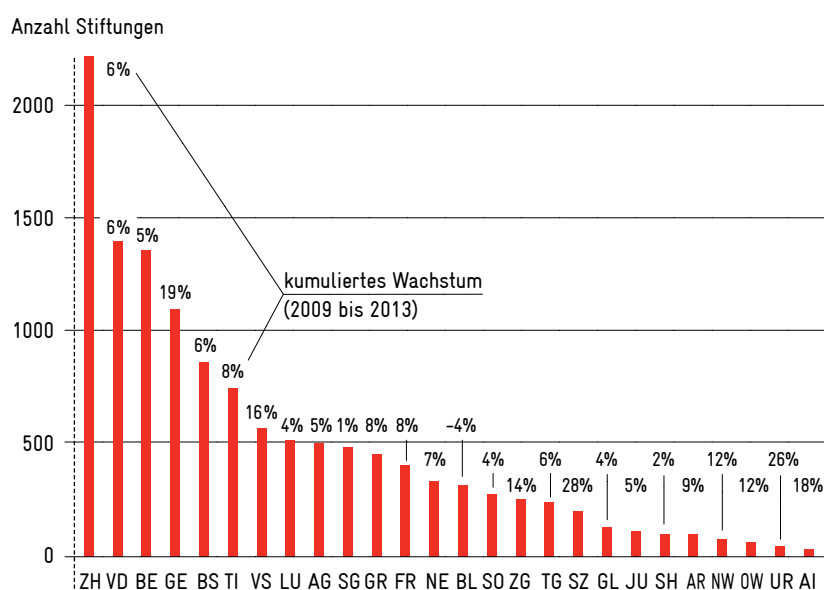
---

<sup>6</sup> Eidgenössische Stiftungsaufsicht ([www.edi.admin.ch/esv/05263/05265/index.html?lang=de](http://www.edi.admin.ch/esv/05263/05265/index.html?lang=de)).



Abbildung 4

Zahl der Stiftungen (2013) und Wachstum (2009–2013) nach Kanton



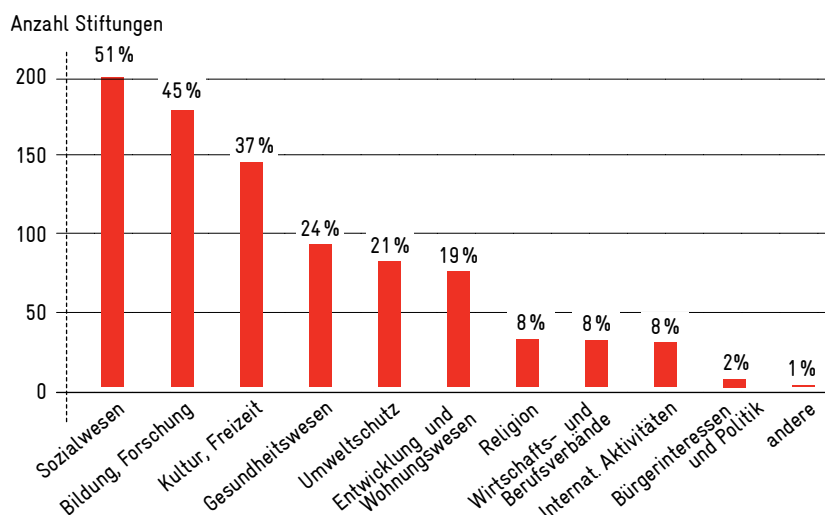
Quelle: CEPS Datenbank

Sammlung einer Stiftung, während der Betrieb einem Verein obliegt. Auch auf kommunaler Ebene gibt es eine Vielzahl kultureller Stiftungen wie die *Stiftung St. Galler Museen* oder die *Kartause Ittingen* im Thurgau. Neben solchen Trägerstiftungen leisten Spenden, Schenkungen und Legate einen Beitrag zu Sammlungserweiterungen und Unterhaltskosten von Kulturinstitutionen. Für den Bau des Kultur- und Kongresszentrums Luzern (KKL) wurden private Spenden in Höhe von 70 Mio. Fr. gesammelt. Die Gründung der *Stiftung Musikinsel Rheinau* verdankt sich einer 20-Mio.-Fr.-Spende von Alt-Bundesrat Christoph Blocher. Der Erweiterungsbau des Kunstmuseums Basel und jener des Bündner Kunstmuseums wurden durch Schenkungen ermöglicht. Auch die Zürcher Kunstgesellschaft plant für die Erweiterung des Kunsthause Zürich 88 Mio. Fr. an Spenden ein, wovon ein Grossteil bereits zugesagt wurde. Dies sind nur einige grössere Beispiele kulturellen Mäzenatentums. Ausserdem erfolgt die Kulturförderung des Bundes über die (staatliche) Schweizer Kulturstiftung *Pro Helvetia*, die ihrerseits zum Teil finanzielle Unterstützung von Privaten bezieht.

**Bildung & Wissenschaft:** Auch in diesem Sektor sind viele Stiftungen aktiv. Das renommierte *Institut des hautes études internationales et du développement* (IHEID) ist als privatrechtliche Stiftung organisiert und hat für den 2013 eröffneten Campusneubau Spendengelder in Millionenhöhe eingeworben. Auch die staatliche *École polytechnique fédérale de Lausanne* (EPFL) hat in den letzten zehn Jahren für mehrere Grossprojekte private Sponsoren gewonnen. Die grösste Schweizer Stiftung mit Schwerpunkt auf Kinder- und Jugendentwicklung ist die *Jacobs Foundation*. Sie

## Abbildung 5

### Stiftungszweck bei neu gegründeten Stiftungen (2013)



Quelle: CEPS

Bemerkung: Mehrfachnennungen möglich

verfügt über ein Stiftungsvermögen von 4,5 Mrd. Fr. und ein Jahresbudget von 40 Mio. Fr. Die grösste Wissenschaftsstiftung der Schweiz ist die *Gebert Rüf Stiftung*. Sie hat seit ihrer Gründung Gelder in Höhe von 138 Mio. Fr. vergeben. Sie verfügt über ein Vermögen von 173 Mio. Fr. und wird dies nach ihrer Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung in den nächsten Jahren vollständig für den Stiftungszweck einsetzen. Die in Luzern beheimatete *Marc Rich Foundation* des gleichnamigen Rohstoffhändlers hat seit Anfang der 1980er Jahre international über 150 Mio. Fr. vergeben, vor allem für Stipendien und Bildungsprojekte. Die *Schweizerische Studienstiftung* hat seit ihrer Gründung 1991 nach deutschem Vorbild mit 25 Mio. Fr. besonders begabte und gesellschaftlich engagierte Studenten gefördert.

**Umwelt & Naturschutz:** Es gibt zahlreiche Förderstiftungen mit Schwerpunkt Ökologie. Eine davon ist die *Sophie und Karl Binding Stiftung*, die den «Binding Waldpreis» verleiht, den höchstdotierten Umweltpreis der Schweiz. Die grösste Förderstiftung im Umweltbereich ist die *Mava – Fondation pour la nature* der Familie Hoffmann, die circa 40 Mio. Fr. im Jahr für Naturschutzprojekte weltweit aufwendet. Seit 1980 wird auch der *Schweizer Nationalpark* in Graubünden von einer Stiftung getragen. Auch der 12 km<sup>2</sup> grosse *Naturerlebnispark Sihlwald* wurde von der Stadt Zürich 2009 in eine Trägerstiftung überführt. Die *Stiftung Landschaftsschutz Schweiz* trägt die Stiftung bereits im Namen; sie wird jedoch daneben zusätzlich von einem Verein unterstützt.

### Box 3

#### Grosse Einzelspenden der letzten Jahre

Die folgende Liste umfasst Einzelspenden von Firmen und Privatpersonen in der Schweiz von über 10 Mio. Fr. von 2010 bis Mitte 2014, auf Basis öffentlich verfügbarer Informationen:

- **2014** stellte der Trust des 2007 verstorbenen Kunstmäzenen Christof Engelhorn nach längerem Rechtsstreit 120 Mio. Fr. für den Bau eines Musiktheaters in Luzern zur Verfügung.
- **2013** eröffnete das Graduate Institute (IHEID) in Genf, selber eine Stiftung, sein neues Hauptgebäude, für das Shelby Cullom und Kathryn Davis 10 Mio. \$ spendeten.
- **2013** sicherte die Stiftung der Familie Haefner dem Kunsthaus Zürich für seine Erweiterung 20 Mio. Fr. zu, im Gedenken an den Unternehmer und Mäzen Walter Haefner.
- **2013** stifteten der Bankberater Max Rössler und Martin Haefner, der Sohn des Amag-Gründers Walter Haefner, der ETH Zürich je 25 Mio. Fr. für ein Institut für theoretische Studien.
- **2013** schenkte der Unternehmer Hansjörg Wyss 100 Mio. Fr. für den Aufbau des Wyss Center for Bio- and Neuro-engineering mit 150 Forschern in Genf.
- Der **2013** verstorbene Metro-Gründer Otto Beisheim vermachte geschätzte 3,5 Mrd. € seinen zwei Stiftungen in Deutschland und der Schweiz.
- **2013** eröffnete die Fondation Jan Michalski ihr Maison d'écriture im Kanton Waadt, finanziert durch Vera Michalski-Hoffmann mit einer nicht veröffentlichten Summe.
- **2012** stiftete die Grossbank UBS zum Firmenjubiläum der Universität Zürich für 100 Mio. Fr. ein International Center of Economics in Society.
- **2012** gab der Zürcher Unternehmer Franz Käppeli bekannt, dass er für 15 Mio. Fr. einen Flügel des Klosters Muri für eine Stiftung kaufen, sanieren und zum Museum ausbauen wird.
- **2012** spendete der IKEA-Gründer Ingvar Kamprad je 10 Mio. Fr. an die Blinden-Stiftung Fondation Asile und 10 Mio. Fr. an seine Wohngemeinde für den Bau von Alterswohnungen.
- **2012** eröffnete am IHEID in Genf ein neues Studentenwohnheim für das Edgar und Danièle de Picciotto 20 Mio. Fr. gespendet hatten.
- **2011** schenkte Harro Bodmer, Eigner der Abegg-Holding, dem Kanton Graubünden zu seinem 80. Geburtstag 20 Mio. Fr. für die Erweiterung des Bündner Kunstmuseums in Chur.
- **2011** eröffnete in Schaffhausen ein mit 20 Mio. Fr. von dem Unternehmer Giorgio Behr finanziertes Handball-Trainingszentrum mit Akademie.
- **2011** kündigte der in Ägypten geborene Rohstoffmilliardär Jean-Claude Gandur an, dem Genfer Musée d'art et d'histoire für ca. 50 Mio. Fr. einen Erweiterungsbau zu finanzieren und seine in die Fondation Gadur pour l'Art überführte Kunstsammlung als Leihgabe zu überlassen.
- Der **2010** verstorbene Branco Weiss vermachte der ETH Zürich 120 Mio. Fr. (20 Mio. Fr. zu Lebzeiten, 100 Mio. Fr. als Legat) zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlern.

- **2010** sagte die *Laurenz-Stiftung der Roche-Erbin Maja Oeri* 50 Mio. Fr. für die Erweiterung des Kunstmuseums Basel zu. Die Mäzenin hatte bereits 2008 den Kauf der Landparzelle, 2003 das Schaulager und 2001 eine frühere Erweiterung des Museums finanziert.
- **2010** eröffnete die *EPFL* in Lausanne das *Rolex Learning Center*. Von den Baukosten stammten 52 Mio. Fr. von Sponsoren wie Rolex, Credit Suisse, Logitech, Losinger und Novartis.

Eine Besonderheit des Stiftungsstandorts Schweiz ist seine starke internationale Vernetzung.

### 2.3 – Die globale Dimension des Stiftungsstandorts

Eine Besonderheit des Stiftungsstandorts Schweiz ist seine starke internationale Vernetzung. Es gibt wichtige ausländische Stiftungen und Stifter, die hierzulande beheimatet sind. Gleichzeitig sind viele Schweizer Stifter im Ausland aktiv. Darüber hinaus werden in der Schweiz philanthropische Dienstleistungen im Zusammenhang mit der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung erbracht.

**Ausländische Stifter in der Schweiz:** Es gibt zahlreiche wohlhabende Migranten, die die Schweiz zu ihrer Wahlheimat gemacht haben und den Stiftungsstandort bereichern. In der «Bilanz»-Liste der 300 Reichsten stammt etwa die Hälfte aus dem Ausland, und darunter finden sich namhafte «Wohltäter». Der deutschstämmige Unternehmer *Klaus Jacobs* übertrug 2001 Firmenanteile im damaligen Wert von 1,5 Mrd. Fr. an die gemeinnützige *Jacobs Foundation*. Die *Fondation Leenaards* in Lausanne wurde von dem aus Belgien stammenden Unternehmerehepaar *Leenaards* mit einem Vermögen von 325 Mio. Fr. ausgestattet. Sie fördert wissenschaftliche, soziale und kulturelle Projekte in den Kantonen Waadt und Genf. Der kanadische Unternehmer *John McCall MacBain* gründete 2007 eine nach ihm benannte Stiftung in Genf, die weltweit Bildungs- und Umweltprojekte finanziert.

Der deutschstämmige Logistikunternehmer *Klaus-Michael Kühne* mit einem geschätzten Vermögen von 7 Mrd. bis 8 Mrd. Fr. hat Firmenanteile in eine gemeinnützige Stiftung überführt, in deren Arbeit er sich aktiv einbringt. Die Förderschwerpunkte liegen in den Bereichen Bildung, Forschung und Medizin. Kühne hat mehrere Logistiklehrstühle finanziert und eine eigene Logistikuniversität in Hamburg gestiftet. Auch die aus Duisburg stammende Stifterfamilie *Schmidt-Ruthenbeck*, Mitbegründerin der Handelskette *Metro*, überführte einen Grossteil ihres Vermögens in zwei Stiftungen – die Schweizer und die deutsche *Mercator Stiftung*, die sich vor allem in der Bildungsförderung engagieren. Der 2013 verstorbene deutschstämmige Milliardär *Otto Beisheim*, ebenfalls Mitbegründer von *Metro*, hinterliess sein Vermögen zwei Stiftungen in München und in Baar, wo er bis zu seinem Tod wohnte.

**International tätige Schweizer Stifter:** Ebenso wie die Schweiz von internationalen Stifterpersönlichkeiten profitiert, engagieren sich Schwei-

zer Stifter im Ausland. Der Industrielle *Stephan Schmidheiny* brachte Unternehmensbeteiligungen im Wert von 1 Mrd. \$ in den Viva-Trust (Panama) ein. Dieser finanziert die Fundación Avina, die in Lateinamerika bislang über 5000 Projekte gefördert hat, vor allem im Bereich nachhaltige Entwicklung. Auch der in den USA lebende Schweizer Unternehmer *Hansjörg Wyss* ist in beiden Ländern seit vielen Jahren als Philanthrop aktiv (s. Box 4). Die Stiftung des Tennisprofis *Roger Federer* fördert vor allem Projekte in Afrika. Der Swatch-Gründer *Nicolas G. Hayek* finanzierte den Aufbau des Deutschen Uhrenmuseums im sächsischen Glashütte mit 10 Mio. €, nachdem die Swatch-Gruppe die Uhrenmanufaktur Glashütte Original übernommen hatte.

Der Schweizer *Uli Sigg* gab 2012 bekannt, dass er seine bedeutende Sammlung für chinesische Gegenwartskunst dem Museum M+ in Hongkong schenkt. Auch *Andreas Bechtler* überliess eine umfangreiche Kunstsammlung seiner Wahlheimat Charlotte in den USA, die dafür eigens ein nach ihm benanntes Museum errichtete. Die in der Schweiz lebende Wella-Erbin *Erika Pohl-Ströher* überführte ihre mit 80 000 Exponaten grösste private Mineraliensammlung der Welt in eine Schweizer Stiftung und stellte sie der Technischen Universität Freiberg (Sachsen) als Dauerleihgabe für ein neu errichtetes Museum zur Verfügung. Der am Zürichsee lebende Schweiz-Brasilianer *Jorge Paulo Lemann* stiftete 2009 der University of Illinois für 14 Mio. \$ ein Institut für brasilianische Studien.

#### **Box 4**

##### **Hansjörg Wyss – ein internationaler Mäzen mit Schweizer Wurzeln**

---

*Hansjörg Wyss, der seine Medizintechnikfirma Synthes 2012 verkaufte, ist gemäss dem Magazin «Bilanz» mit einem geschätzten Vermögen von gegen 12 Mrd. Fr. einer der wohlhabendsten Schweizer. Er lebt in den USA. Schwerpunkte seiner gemeinnützigen Aktivitäten sind Naturschutz und Wissenschaftsförderung. Wyss hat bereits die Hälfte seines Vermögens in Stiftungen eingebracht und trat Anfang 2014 als erster Schweizer dem «Giving Pledge» bei (s. Box 7). Die meisten seiner philanthropischen Aktivitäten laufen über die 1998 gegründete Wyss Foundation. Die Stiftung hat unter anderem 175 Mio. \$ in den Kauf von ökologisch hochwertigen Landstrichen in den USA investiert, um sie für den Naturschutz zu sichern. Diese Gebiete summieren sich auf eine Fläche, die mit 54 000 km<sup>2</sup> grösser ist als die der Schweiz. Auch in anderen Ländern stellt Wyss Gelder für den Kauf von Naturschutzgebieten zur Verfügung, z. B. beteiligt er sich am Aufbau eines Nationalparks in Argentinien.*

*Der zweite Schwerpunkt seines Mäzenatentums ist die Wissenschaft. Bereits 2003 gründete Wyss in Zusammenarbeit mit dem Investor George Soros und John Podesta (ehem. Stabschef von Bill Clinton) den Think-Tank Center for American Progress. 2008 stiftete Wyss der Harvard University, wo er seinen MBA erwarb, für 125 Mio. \$ ein Institut für biologisch inspiriertes Engineering und verdoppelte diesen Betrag später auf 250 Mio. \$. In Genf*

stiftete er 100 Mio. Fr. für ein Institut für Hirnforschung am ehemaligen Sereno-Stammsitz, den er in Zusammenarbeit mit Ernesto Bertarelli zu einem Biotech-Campus ausbauen will. Die innovative Struktur und Arbeitsweise beider Institute prägte er massgeblich mit und brachte dabei seine Erfahrung als Medizintechnik-Unternehmer ein. Aber er ging auch weniger bekannte Engagements ein – beispielsweise eine 3,7-Mio.-Fr.-Spende für die Restauration der Furka-Bahn oder Zuwendungen an die Beyeler Foundation, deren Stiftungspräsident er ist.

Ein interessanter Aspekt an der Stifterpersönlichkeit Hansjörg Wyss ist die Tatsache, dass er langjährige Erfahrungen mit der angelsächsischen Philanthropie gemacht hat und diese Erfahrungen gewissermassen in die Schweiz transferiert. Diesbezüglich ähnelt er dem Milliardär und SAP-Mitbegründer Hasso Plattner, einem der derzeit innovativsten Stifter in Deutschland.

---

Die Schweiz ist ein wichtiger Standort für international agierende Non-Profit-Organisationen.

**Internationale Stiftungen in der Schweiz:** Die Schweiz ist ein wichtiger Standort für international agierende Non-Profit-Organisationen (NPO). Insbesondere am Genfersee gibt es einen Cluster namhafter NPOs, die sich im Umfeld der in Genf beheimateten internationalen Organisationen angesiedelt haben. Dazu zählen die Zentralen von *Médecins Sans Frontières*, des *Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria*, des *World Economic Forum (WEF)*, des *World Wide Fund for Nature (WWF)*, der *Aga Khan Foundation*, der *Kofi Annan Foundation* und der *Oak Foundation* des Duty-Free-Milliardärs Alan Parker. Die Oak Foundation ist zwar in Genf ansässig, aber keine Stiftung nach Schweizer Recht. Parkers in den USA lebender Geschäftspartner Charles F. Feeney ist ebenfalls ein bekannter Philanthrop, Gründer der *Atlantic Philanthropies*.

Auch in anderen Landesteilen gibt es internationale Stiftungen. So übertrug der US-Fotograf Helmut Newton seine Sammlung der in Zürich beheimateten *Helmut Newton Stiftung*, die die Bilder als Dauerleihgabe im Berliner Museum für Fotografie ausstellt. Der am Zürichsee lebende deutsche Internetunternehmer Joachim Schoss gründete nach einem Verkehrsunfall 2004 die Stiftung *MyHandycap.com*, die ein Internetportal mit Informationen für Menschen mit Behinderungen und schweren Krankheiten aufgebaut hat. Sein Ziel beschreibt er wie folgt: «Wir wollen werden wie das Rote Kreuz, das auch von der Schweiz aus die Welt erobert hat. Eine Adresse, an die sich alle Behinderten der Welt ganz selbstverständlich hinwenden, wenn sie Hilfe suchen.» Seine in der Schweiz beheimatete Stiftungsholding unterstützt den Aufbau von Ländergesellschaften durch Zuschüsse und Beratung. Schoss stiftete der Universität St. Gallen für 14 Mio. Fr. das *Center for Disability and Integration*.

**Internationale Vermögensverwaltung:** Zudem führt die bedeutsame Rolle der Schweiz als Drehscheibe für Finanzdienstleistungen gewissermassen als Nebeneffekt zu einem beträchtlichen philanthropischen En-

gagement vermögender Privatpersonen aus der Schweiz heraus bzw. über die Schweiz. So verfügt der lokale Finanzplatz beim grenzüberschreitenden Wealth Management über einen Marktanteil von gut 20%. Zudem gibt es hierzulande schätzungsweise 300 bis 400 Family Offices.

So helfen die Philanthropieberater von Lombard Odier ihren Kunden bei der Auswahl von Destinatären, der Kontrolle der Mittelverwendung, der Gründung eigener Stiftungen oder dem Austausch mit anderen Philanthropen. Zum Thema Krebs haben sie einen thematischen «Spendenführer» erstellt – als Navigationshilfe durch das Dickicht alternativer Spendenstrategien und förderwilliger Projekte. Die 2008 gegründete bankeigene Dachstiftung *Fondation Philanthropia* ermöglicht Zustiftungen zu thematischen Fonds oder die Einrichtung einer persönlichen Unterstiftung. In den ersten fünf Jahren ihres Bestehens hat Philanthropia Spenden von 100 Mio. Fr. erhalten und 37 Mio. Fr. davon bereits ausgeschüttet. 2013 unterhielt sie 13 private Unterstiftungen.

Ein anderes Beispiel ist die *LGT Venture Philanthropy*. Sie wurde 2007 gegründet, um die philanthropischen Aktivitäten der Liechtensteiner Fürstenfamilie zu professionalisieren. Die gemeinnützige Stiftung ist offen für externe Spenden und persönliche Stiftungen ab einer Summe von 5 Mio. \$. *LGT Venture Philanthropy* hat sich darauf spezialisiert, soziale Unternehmer in Entwicklungsländern mit nachhaltigen Geschäftsmodellen zu identifizieren und durch eine Kombination von Fördergeldern und Managementberatung über mehrere Jahre zu unterstützen. Auch zahlreiche andere Banken haben in den letzten Jahren Abteilungen zur Philanthropieberatung und Poolstiftungen aufgebaut, wie die *Credit Suisse*, die *Bank Reichmuth*, die *Basler Kantonalbank*, vor allem aber auch die *UBS*.

Der Stiftungsstandort Schweiz ist bereits heute stark internationalisiert, und das Land entwickelt sich zusehends zu einer Plattform für philanthropische Aktivitäten. Dabei kommt der Schweiz zugute, dass sie mit dem WEF in Davos und dem Sitz internationaler Organisationen schon Hubfunktionen in globalen Netzwerken erfüllt. Das allein genügt jedoch nicht. Attraktive Rahmenbedingungen und ein dynamisches philanthropisches Ökosystem sind Voraussetzungen dafür, dass sich die Schweiz im internationalen Wettbewerb der Stiftungsstandorte behauptet.

Attraktive Rahmenbedingungen und ein dynamisches philanthropisches Ökosystem sind Voraussetzungen dafür, dass sich die Schweiz im Wettbewerb der Stiftungsstandorte behauptet.

### 3\_ Das Schweizer Stiftungswesen im internationalen Vergleich

Die globale Vernetzung des Stiftungsstandorts sorgt auch dafür, dass er sich in einem dynamischen Austausch mit anderen Stiftungsstandorten befindet. Er ist damit offen für Neuerungen und Reformimpulse von aussen. Die Stiftungskulturen verschiedener Länder unterscheiden sich teils erheblich. Aus Schweizer Sicht besonders interessant scheint der Vergleich

zwischen dem traditionellen Stiftungswesen kontinentaleuropäischer Prägung und dem angelsächsischen Stiftungswesen.

### 3.1 – Das kontinentaleuropäische vs. das angelsächsische Modell

Für das traditionelle europäische Modell sind vor allem folgende Eigenschaften charakteristisch:

- Viele Stifter stiften ihr Vermögen am Lebensende oder nach dem Tod und bringen sich so nur begrenzt mit ihrem persönlichen Wissen und ihrer unternehmerischen Erfahrung in die Stiftung ein. Sie prägen die Kultur und Arbeitsweise ihrer Stiftung also weniger nachhaltig.
- Stiftungen sind «eigentümerlose Vermögen» und werden von Gremien kontrolliert, die sich durch Kooptation (d.h. Ergänzungswahl durch den Kreis der bestehenden Mitglieder) reproduzieren und mit der Zeit oft verselbstständigen. Kombiniert mit geringen Publikationspflichten und einer häufig zahllosen Stiftungsaufsicht trägt dies zu geringer Transparenz und wenig wirkungsvoller Kontrolle im Stiftungswesen bei.
- Die meisten Stiftungen sind «auf Ewigkeit», d.h. auf Erhalt ihres Stiftungsvermögens ausgerichtet. Diese Langlebigkeit, in Kombination mit einem aufwändigen Prozedere zur Änderung des Stiftungszwecks, erschwert die Anpassung an neue Gegebenheiten.
- Gemeinsam mit einer konservativen Anlagepolitik und niedrigen Zinsen führt dies dazu, dass viele Stiftungen nur geringe Mittel ausschütten und ein ungünstiges Verhältnis zwischen Ausgaben und Verwaltungskosten haben. Im Extremfall entstehen «schlafende» Stiftungen, die noch genug Kapital haben, um sich selbst zu verwalten, aber nicht genug, um dem Stiftungszweck zu dienen.
- In vielen europäischen Ländern reduzieren eine hohe Steuerlast und ein alle Lebensbereiche durchdringender Sozialstaat den Raum für freiwilliges Geben. Etatistisches Denken und ein gesellschaftliches Gleichheitsideal sorgen für Skepsis gegenüber Stiftern und Stiftungen.

Die angelsächsische  
Stiftungskultur unter-  
scheidet sich grundlegend  
vom traditionellen  
Stiftungswesen  
europäischer Prägung.

Von der Tendenz her fördern diese Eigenschaften eine Stiftungskultur, die wenig dynamisch, innovativ, wirkungsvoll und transparent ist. Die angelsächsische Stiftungskultur, die in den USA besonders entwickelt ist, unterscheidet sich grundlegend vom traditionellen Stiftungswesen europäischer Prägung. Einige Aspekte der angelsächsischen Philanthropie sind gemeinhin bekannt – etwa spektakuläre Einzelspenden bekannter Persönlichkeiten wie Bill Gates oder die Bedeutung der grossen Stiftungsuniversitäten. Weniger diskutiert werden die strukturellen Besonderheiten:

- Das Stiftungswesen ist in der amerikanischen Gesellschaft allgegenwärtig. Gemeinnütziges Engagement für die lokale Kirche, Spenden an die ehemalige Universität oder Fundraising-Events für gemeinnützige Zwecke gehören zum Alltag. Viele Institutionen und öffentliche Gebäude sind nach ihren Stiftern benannt – beispielsweise die Rockefeller-Uni-



versität, die Guggenheim-Museen oder die Carnegie Hall. Wohltäter werden von den Medien gefeiert, und jährliche Spendenrankings heizen den «Wettbewerb» zwischen den Philanthropen an.

- Auffallend ist auch das Spendenvolumen, wozu unter anderem die hohe steuerliche Abzugsfähigkeit von Spenden beiträgt. Alljährlich wird in den USA privates Vermögen in Höhe von gut 300 Mrd. \$ gespendet, was etwa 2% des Bruttoinlandproduktes entspricht.<sup>7</sup> In den meisten europäischen Ländern liegt der Anteil kaum halb so hoch.<sup>8</sup> Dies verdankt sich einer hohen Spendenbereitschaft in der breiten Bevölkerung, aber auch vielen Grossspenden. Alleine 2013 gab es in den USA 45 Spenden zwischen 50 Mio. \$ und 1 Mrd. \$.<sup>9</sup> Über die Jahre wurden gigantische Stiftungsvermögen akkumuliert, z. B. an den Universitäten (s. Box 5).
- Viele grosse Stifterpersönlichkeiten sind erfolgreiche Unternehmer, die sich oft schon im mittleren Alter zu aktiven Philanthropen entwickeln. Das «neue Geld» trägt unternehmerische Ansprüche ins Stiftungswesen – wie Innovations- und Risikobereitschaft oder die Anwendung von Managementmethoden aus dem Privatsektor. Diese Personen bringen neben Geld auch ihre Ideen, Kontakte und unternehmerischen Erfahrungen in die Stiftungsarbeit ein.
- Der amerikanische Stiftungssektor verfügt über eine ausdifferenzierte Infrastruktur von intermediären Organisationen, was auch mit der Grösse des Landes zusammenhängt. Dies reicht von spezialisierten Beratern über Verbände, Forschungsinstitute, Fachzeitschriften, Internetplattformen bis zu Business-School-Kursen in Non-Profit-Management oder unabhängigen Institutionen, die die Arbeit von Stiftungen evaluieren. Es gibt also ein vielschichtiges philanthropisches Ökosystem, und dies trägt zur Professionalität und Transparenz des Stiftungswesens bei.
- Gemeinnützige Stiftungen müssen nach US-Recht jedes Jahr mindestens 5% ihres Vermögens für den Stiftungszweck ausgeben. Dies gewährleistet, dass langfristig nur jene fortbestehen, die sich «am Markt behaupten», d.h. ein erfolgreiches Finanzmanagement betreiben oder durch Fundraising neue Mittel einwerben. Dies verhindert das Entstehen schlafender Stiftungen und fördert den Wettbewerb im Stiftungssektor.
- Der Diskurs über Philanthropie und Stiftungswesen ist vor allem in den USA hochgradig entwickelt – sowohl, was die fachliche Diskussion unter Experten betrifft als auch die öffentliche Debatte. So stammen die meisten analytischen Ansätze und innovativen Konzepte zu Philanthropie und Non-Profit-Management von Vordenkern aus dem angel-

In den USA sind viele grosse Stifterpersönlichkeiten erfolgreiche Unternehmer, die sich oft schon im mittleren Alter zu aktiven Philanthropen entwickeln.

---

7 2012 waren es 316 Mrd. \$ (Giving USA 2013, [www.givingusareports.org/](http://www.givingusareports.org/)). Ein Drittel des Spendenaufkommens in den USA fließt – in Abwesenheit einer Kirchensteuer – an religiöse Einrichtungen.

8 Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project ([http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Comparative-data-Tables\\_2004\\_FORMATTED\\_2.2013.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Comparative-data-Tables_2004_FORMATTED_2.2013.pdf)).

9 The Chronicle of Philanthropy, America's Top Donors (<http://philanthropy.com/stats/top-donors/index.php>).

sächsischen Raum. Zudem gibt es eine breite öffentliche Berichterstattung über Mäzenatentum und Stiftungswesen.

Es gibt noch einen weiteren, wichtigen Unterschied. In der angelsächsisch geprägten Stiftungskultur steht nicht die Alimentierung der Unterprivilegierten im Vordergrund («charity»), sondern die Verbesserung ihrer Chancen durch investive Ausgaben (z. B. Bildung), der Aufbau dauerhafter institutioneller Strukturen (z. B. Stiftungsuniversitäten) sowie die Bewirkung nachhaltiger gesellschaftlicher Veränderung. «Charity is about redistribution, while philanthropy, in the US tradition, is about investing wealth to create opportunity» (Acs 2001). So erstaunt es nicht, dass Bereiche wie Bildung und Forschung in den angelsächsischen Ländern besonders grosse Unterstützung von Stiftern geniessen und dass Ausdrücke wie «transformative gift» oder «effecting transformative change» zum festen Bestandteil des Vokabulars in der Stiftungsszene gehören.

Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen dem liberalen Kapitalismus angelsächsischer Prägung und der spezifischen Kultur der Philanthropie: «What differentiates us capitalism from all other forms of capitalism is its historical focus on both the creation of wealth (entrepreneurship) and the reconstitution of wealth (philanthropy). Philanthropy is part of the implicit social contract that continuously nurtures and revitalizes economic prosperity. (...) us philanthropists – especially those who have made their own fortunes – create foundations that, in turn, contribute to greater and more widespread economic prosperity through opportunity, knowledge creation and entrepreneurship» (Acs 2001). Beides hängt mit den puritanischen Wurzeln der amerikanischen Kultur zusammen: «These Puritan principles of industry, frugality and humility had an enduring impact on the us. (Alexis de Tocqueville)»

Charakteristisch für diese besondere Kultur des Gebens ist das legendäre Zitat des amerikanischen Stahlbarons Andrew Carnegie: «Wer reich stirbt, stirbt in Schande.» Der enorme Umfang und die hohe Sichtbarkeit der privaten Spenden in den USA erhöhen auch die gesellschaftliche Akzeptanz des us-Kapitalismus mit seinen vergleichsweise niedrigen Steuern, dem schwach ausgeprägten Sozialsystem und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die die Akkumulation grosser Vermögen ermöglichen.

#### Box 5

##### Universitätsstiftungen in den USA

---

*Stifter und Stiftungen spielen in den USA eine zentrale Rolle in der Wissenschaft. Die renommiertesten Hochschulen des Landes – Harvard, Yale, Princeton, Stanford, Columbia oder das Massachusetts Institute of Technology – sind Stiftungsuniversitäten. Etwa 70 Hochschulen haben ein Stiftungsvermögen («Endowment») von über 1 Mrd. \$. Das Kapital sämtlicher us-Hochschulen*

«Charity is about redistribution, while philanthropy, in the US tradition, is about investing wealth to create opportunity.»

beträgt 400 Mrd. bis 500 Mrd. \$, wobei selbstgenutzte Immobilien in der Regel nicht eingerechnet werden.

*Zum Vergleich: Das Stiftungskapital der Schweizer Hochschulen summiert sich auf wenige hundert Millionen Franken. Hätte das Schweizer Hochschulwesen relativ zur Bevölkerung die gleiche Dichte an Stiftungskapital wie die USA, entspräche dies einem Endowment von über 10 Mrd. Fr. – also etwa dem Zwanzigfachen des heutigen Wertes. Und der Unterschied wird grösser: Im Jahr 2012 flossen in den USA Spenden in Höhe von 41 Mrd. \$ in den Bildungssektor (inklusive Schulen etc.), zahlreiche Universitäten führen Fundraising-Kampagnen durch («Capital Campaigns»), mit denen sie jeweils Milliarden Dollar mobilisieren. Die einzigen europäischen Hochschulen mit einem Stiftungskapital in Milliardenhöhe sind Oxford und Cambridge. Wenn Schweizer Hochschulen langfristig im Wettbewerb mit angelsächsischen Top-Universitäten bestehen wollen, werden sie um eine Erhöhung ihrer Jahresetats nicht umhin kommen – sei es durch mehr staatliche Finanzierung, sei es durch den Aufbau einer starken Kapitalbasis. Dies zeigt ein Vergleich zwischen der ETH Zürich und der Stanford University. Beide haben etwa gleich viele Studenten (ETH: 18 000, Stanford: 16 000). Der Jahresetat von Stanford jedoch ist mit 4,8 Mrd. \$ mehr als doppelt so hoch. Die Stanford University verfügt über ein Stiftungskapital von 19 Mrd. \$ und erhielt allein 2012 und 2013 je 1 Mrd. \$ an Neuspenden.*

---

### 3.2 \_ Die Schweiz als Zwitter der beiden Modelle

Zwischen den beiden argumentativ etwas zugespitzten Modellen des Stiftungswesens nimmt die Schweiz gewissermassen eine Zwischenstellung ein. Ihre Stiftungskultur ähnelt zwar dem kontinentaleuropäischen Modell, gleichzeitig weist sie jedoch einige strukturelle Voraussetzungen auf, die die Entfaltung des angelsächsischen Modells begünstigen. Ein Grund für die Zwitterstellung der Schweiz ist das liberale Stiftungsrecht. Dies lässt dem Stifter mehr Gestaltungsspielräume als in den meisten kontinentaleuropäischen Ländern, und es schafft damit Raum für Innovationen. Die Schweiz ähnelt damit mehr den USA mit ihrem ebenfalls sehr flexiblen Stiftungsrecht.

In der Schweiz gibt es darüber hinaus eine im internationalen Vergleich starke Tradition bürgerlichen Engagements. Beispiele sind das breit abgestützte Milizsystem und das tief verankerte genossenschaftliche Prinzip mit seinem dichten Netz entsprechender Institutionen. Die in allen Gesellschaftskreisen verbreitete Bereitschaft zur gemeinnützigen Arbeit hängt auch mit strukturellen Besonderheiten zusammen, die die Identifikation des Einzelnen mit dem Gemeinwesen fördern: dem kleinteiligen Föderalismus und der direkten Demokratie. Dementsprechend weist das gemeinnützige Engagement spezifische regionale Ausprägungen auf, etwa das urbane Mäzenatentum in Basel, Bern oder Genf oder die Korporationen im Berggebiet. Über die ganze Schweiz verbreitet ist dagegen

Noch in einem weiteren Punkt ähnelt die Schweiz den USA: Der relativ schlanke Staat und das liberale Steuerumfeld lassen mehr Raum für freiwilliges Geben als in anderen kontinentaleuropäischen Staaten.

ein klassischer helvetischer Typus des Philanthropen, der Patron, der sich nicht nur unternehmerisch und politisch, sondern auch mit Spenden und Stiftungen für sein lokales Gemeinwesen einsetzt.

Noch in einem weiteren Punkt ähnelt die Schweiz den USA: Der relativ schlanke Staat und das liberale Steuerumfeld lassen mehr Raum für freiwilliges Geben als in anderen kontinentaleuropäischen Staaten. Insgesamt trifft vieles von dem, was Zoltan Acs über die kulturellen Wurzeln der amerikanischen Philanthropie sagt, auch auf die Schweiz zu.

Hierzulande gibt es zudem eine extrem hohe Dichte an wohlhabenden Personen. 2012 lebten schätzungsweise 282 000 Millionäre in der Schweiz. Allein die 300 Reichsten kamen auf ein Gesamtvermögen von 564 Mrd. Fr. |<sup>10</sup> Auch in der breiten Bevölkerung herrscht ein hohes Wohlstandsniveau, was zu einer aussergewöhnlichen Spendenbereitschaft beiträgt. Das Ganze verbindet sich mit der Bedeutung der Schweiz als Standort für internationale Vermögensverwaltung. Viele Banken bieten spezielle Philanthropieberatung an und haben Poolstiftungen gegründet, an denen man sich durch Zustiftung beteiligen kann. Sie sind ebenso Teil eines im europäischen Vergleich gut entwickelten philanthropischen Ökosystems wie Family Offices oder Experten für Nachfolgeplanung.

Die Schweiz bietet also gute Voraussetzungen, sich als führender Stiftungsstandort in Europa zu etablieren, mit starken Elementen des angelsächsischen Modells. Dabei kann es nicht darum gehen, dieses Modell zu kopieren, sondern darum, es nach seiner Relevanz für die Schweiz abzuklopfen. Man sollte nicht versuchen, das angelsächsische Modell zu *transplantieren*, sondern es zu *transponieren*.

Ohnehin verschwimmen die Grenzen zwischen den einst sehr unterschiedlichen nationalen Stiftungskulturen zunehmend. Innovative Ideen und technischer Fortschritt bringen neue Formen gesellschaftlichen Engagements hervor. Die Schwarmintelligenz von Wikipedia (selber eine Stiftung) oder Crowdfunding-Initiativen für Non-Profit-Projekte sind nur zwei Beispiele für technische und soziale Veränderungen, die auch Stiftungen zusehends prägen. Dabei geraten die Grenzen zwischen klassischen Non-Profit-Modellen und Venture Philanthropy in Bewegung.

#### Box 6

##### «Transformative Giving» als Ausdruck moderner Philanthropie

---

*«Transformative Gifts» sind Spenden, die aufgrund ihrer Grösse bzw. ihres strategischen Fokus eine Institution, einen Wissenschaftsbereich etc. nachhaltig verändern oder die Lösung eines gesellschaftlichen Problems substantiell voranbringen. Daneben umfasst der in der angelsächsischen Philanthropie gängige Begriff auch die Professionalität und Wirkungsorientierung bei der*

---

<sup>10</sup> Zahl der Schweizer mit einem investierbaren Vermögen von mehr als 1 Mio. Fr.: Studie von Cap Gemini/RBC Wealth Management. Daten zu den 300 Reichsten: Bilanz. *Die 300 Reichsten 2013*.

Man sollte nicht versuchen, das angelsächsische Modell zu transplantieren, sondern es zu transponieren.

*Umsetzung. Ein Bereich, in dem es zahlreiche «Transformative Gifts» gibt, ist die Medizinforschung.*

*So hat etwa die vom us-Schauspieler Michael J. Fox gegründete Michael J. Fox Foundation in den knapp fünfzehn Jahren ihres Bestehens 450 Mio. \$ in die Entwicklung von Heilmethoden für die Parkinsonkrankheit investiert. Dabei hat sie sich dank ihrer wissenschaftlichen Kompetenz und einem systematischen Vorgehen zu einem zentralen Akteur in diesem Wissenschaftsbereich entwickelt. Die Stiftung konzentriert sich vor allem auf den unterfinanzierten Forschungsbereich zwischen Grundlagenforschung (staatlich finanziert) und klinischer Forschung (kommerziell). Sie fördert Projekte nur unter der Bedingung, dass die Ergebnisse veröffentlicht werden (in der Medizinforschung oft nicht der Fall) und hat so deutlich zur schnelleren Verbreitung neuer Erkenntnisse beigetragen. Die meisten aktuell vielversprechenden Wirkstoffe in der Parkinsonforschung wurden von der Stiftung gefördert. Ihr erklärtes Ziel ist es, sich selbst durch Heilung der Krankheit überflüssig zu machen. Sie baut daher kein Kapital auf, sondern kanalisiert die eingeworbenen Gelder zeitnah zu 90% in die Forschung.*

*Ähnlich klar auf ein konkretes medizinisches Problem fokussiert ist die Myelin Repair Foundation des kalifornischen Unternehmers und Venture-Capital-Financiers Scott Johnson. Während sich die klassische Multiple-Sklerose-Forschung vor allem auf die Unterdrückung der Autoimmunreaktion konzentriert, hat sich die Stiftung zum Ziel gesetzt, Medikamente für die Reparatur bereits geschädigter Nervenbahnen zur Marktreife zu bringen. Dank der Erfahrung von Scott Johnson bei der Kommerzialisierung von Innovationen hat die Stiftung die Defizite der Forschungsprozesse durchleuchtet und eine eigene Fördermethodik entwickelt, um den Zeitraum zwischen Forschung und Markteinführung zu reduzieren. Mit einem Fördervolumen von nur 45 Mio. \$ seit 2004 zeigt die Myelin Repair Foundation, dass auch eine vergleichsweise kleine Stiftung die Welt verändern kann, wenn sie ihre Ressourcen auf eine Nische fokussiert und professionell und innovativ vorgeht.*

*Auch in der Schweiz gibt es Beispiele für Transformative Gifts in der Medizinforschung. So gab der in Genf lebende schwedische Geschäftsmann Bo Hjelt über seine Spina Bifida Foundation in den letzten 25 Jahren durch Forschungsförderung wichtige Impulse zur Prävention des offenen Rückens, nachdem er selber drei Kinder durch diesen Geburtsfehler verloren hatte.*

*Neben dem Umfang der Mittel, dem strategischen Fokus, einem unternehmerischen Ansatz (z. B. Innovations- und Risikobereitschaft) sowie professionellem Management (etwa hinsichtlich Corporate Governance oder Wirkungskontrolle) ist noch etwas für die «transformative» Wirkung des Gebens wichtig: ein Verständnis dafür, wo man als Spender oder Stiftung über das nötige Know-how, die notwendigen Kapazitäten und die kritische Masse verfügt, um Wirkung zu entfalten. Häufig besteht die effektivste Verwendung der eigenen Mittel nämlich darin, etablierte Institutionen mit ausgewiesener Erfolgsbilanz zu unterstützen, statt eine neue Stiftung oder Initiative zu lancieren.*

---

## 4\_ Die Weiterentwicklung der Kultur der Philanthropie

Eine frühere Studie zur Modernisierung des Sektors trug den Titel «Stärkung der Philanthropie in der Schweiz» und wurde 2010 von der gemeinnützigen *Fondation Lombard Odier* unter Mitwirkung einer externen Steuer-  
*Abbildung 6*

Reformprioritäten für den Stiftungssektor gemäss Expertenbefragung (2010)

Prioritäten der befragten Experten (in %)



Quelle: Fondation Lombard Odier (2010)

erungsgruppe erarbeitet. Die dafür befragten 60 Experten aus dem Schweizer Stiftungssektor erachteten folgende Handlungsfelder als prioritär (s. Abb. 6): (1) Eine verstärkte Kooperation, um der Fragmentierung des Sektors entgegenzuwirken. (2) Die Erarbeitung einer Datenbasis über den Sektor zwecks Transparenz und Verbreitung von Best Practice. (3) Eine Förderung der Philanthropie besonders vermögender Privatpersonen. (4) Die Fokussierung von Spendengeldern auf Initiativen mit hoher Wirkung. (5) Eine Erhöhung der Ausschüttungsquote von existierenden Stiftungen.

Dieses und die folgenden beiden Kapitel analysieren, wie sich die Rahmenbedingungen des Schweizer Stiftungswesens seit der Jahrtausendwende entwickelt haben und durch welche zusätzlichen Massnahmen sie weiter verbessert werden könnten. Betrachtet werden dabei nacheinander die drei Teilbereiche des «philanthropischen Ökosystems» (s. Abb. 2): Erstens die *weichen Rahmenbedingungen* oder die «Kultur der Philanthropie» (Kapitel 4). Zweitens die *harten Rahmenbedingungen* in Form rechtlicher und regulatorischer Vorgaben, die Handlungsspielräume und Anreize von Stiftern und Stiftungen definieren (Kapitel 5). Drittens die *institutionellen Rahmenbe-*

Verschiedene Indikatoren zeigen, dass die Kultur der Philanthropie in der Schweiz entwickelter ist als in vielen anderen Staaten.

11 Der jährlich von der britischen *Charities Aid Foundation* erhobene Index basiert auf einer weltweiten Gallup-Umfrage. Gefragt wird, ob eine Person im letzten Monat (1) Geld gespendet, (2) Freiwilligenarbeit geleistet oder (3) einem Fremden geholfen hat. Unter 131 Ländern lag die USA auf Platz 1. Mit Ausnahme des buddhistischen Burma (Rang 3) waren die ersten sieben Länder alle angelsächsisch. Die Schweiz lag auf Rang 12. (World Giving Index 2013, [www.cafonline.org/PDF/WorldGivingIndex2013\\_1374AWEB.pdf](http://www.cafonline.org/PDF/WorldGivingIndex2013_1374AWEB.pdf)).

*dingungen* in Form intermediärer Institutionen wie Verbände, Forschungsinstitute oder spezialisierte Berater (Kapitel 6).

#### 4.1 \_ Aufbau auf einer guten Grundlage

Verschiedene Indikatoren zeigen, dass die Kultur der Philanthropie in der Schweiz entwickelter ist als in vielen anderen Staaten. Gemäss dem *World Giving Index* liegt die Schweiz weltweit beim gemeinnützigen Engagement in einer Spitzengruppe mit vorwiegend angelsächsischen Ländern.<sup>11</sup> Besonderheiten wie der kleinteilige Föderalismus, die direkte Demokratie und das Milizsystem tragen dazu bei, dass sich die Bürger auf vielfältige Weise in ihrem Gemeinwesen engagieren – nicht nur in Burgergemeinden, Korporationen, Vereinen, Parteien und politischen Ämtern, sondern auch in Stiftungen.

Freiwilligenarbeit ist ein zentraler Bestandteil der Philanthropie, über die sich Bürger mit ihrer Arbeitskraft, ihrem Wissen und Ideen für die Allgemeinheit einsetzen. Gemäss Bundesamt für Statistik leisten rund 2,5 Millionen Schweizer (ein Drittel der Bevölkerung) Freiwilligenarbeit, bei einem durchschnittlichen Zeitaufwand von einem halben Tag pro Woche. Dies entspricht einem Volumen von 640 Millionen Freiwilligenstunden im Jahr. Männer tendieren zu institutionellen Formen der Freiwilligenarbeit (z. B. in Vereinen), Frauen zu informellen Formen (z. B. in der Nachbarschaftshilfe). Allein die Zahl politischer Milizionäre auf kommunaler Ebene wird auf 100 000 Personen geschätzt.

Auch die Spendenbereitschaft als Ausdruck gemeinnützigen Handelns ist in der Schweiz hoch. Gemäss dem Freiwilligen-Monitor (SGG 2011) spenden drei Viertel aller erwachsenen Schweizer für gemeinnützige Zwecke. Laut dem gfs-Spendenmonitor spendet der durchschnittliche Schweizer Haushalt pro Jahr ca. 500 Fr.<sup>12</sup> Die Zertifizierungsstelle für Spendensammelnde Organisationen ZEWO schätzt das gesamte Spendenaufkommen auf 1,6 Mrd. Fr. im Jahr – etwa drei Mal so hoch wie in Österreich.<sup>13</sup> Angesichts der hohen Stiftungsdichte, der starken Spendenbereitschaft und der verbreiteten Freiwilligenarbeit ist die Kultur der Philanthropie in der Schweiz also sehr entwickelt. Zwei Bereiche, in denen es jedoch noch ein gewisses Verbesserungspotenzial gibt, sind die Berichterstattung zur Philanthropie in den Medien und die Spendenbereitschaft sehr vermögender Privatpersonen.

Eine wichtige Rolle bei der Entwicklung einer Stiftungskultur spielen Stifterpersönlichkeiten mit Vorbildcharakter, die andere zum Nachahmen «anstiften».

#### 4.2 \_ Die Bedeutung von Stifterpersönlichkeiten

Eine wichtige Rolle bei der Entwicklung einer Stiftungskultur spielen Stifterpersönlichkeiten mit Vorbildcharakter, die andere zum Nachah-

12 Das durchschnittliche Spendenaufkommen variiert relativ stark von Jahr zu Jahr, auch in Folge von Katastrophen wie dem Tsunami in Südostasien (gfs 2013).

13 Gemäss Spendenbericht des Fundraising Verbands Austria spendeten Österreicher 2013 insgesamt 510 Mio. €.

men «anstiften». Die Studie der *Fondation Lombard Odier* (2010) identifizierte die Ausweitung philanthropischer Aktivitäten vermögender Privatpersonen als Priorität. In der Tat weist die Schweiz mit ihrer aussergewöhnlich hohen Dichte grosser Privatvermögen ein besonderes Potenzial auf. Etwa ein Viertel aller in Europa lebenden Milliardäre (ca. 400) lebt hierzulande – gemäss dem Magazin «Bilanz» genau 113. Deshalb könnte die Verbreitung des ursprünglich aus den USA stammenden Giving Pledge in der Schweiz einiges bewirken (s. Box 7).

#### Box 7

##### The Giving Pledge – eine neue Dimension des globalen Gebens

---

The Giving Pledge ist eine Initiative, mit der sich Milliardäre verpflichten, zu Lebzeiten oder per Testament mindestens die Hälfte ihres Vermögens zu spenden. Die Initiative wurde 2010 von Bill Gates und Warren Buffet lanciert. Beide Unternehmer gehören laut Forbes zu den fünf reichsten Personen der Welt und haben sich sogar verpflichtet, ihr Vermögen fast vollständig zu spenden (Warren Buffet zu 99%). Beim Giving Pledge handelt es sich um eine öffentliche Selbstverpflichtung, nicht um einen juristisch bindenden Vertrag. Der Giving Pledge hat sich innerhalb kurzer Zeit zu einer veritablen Bewegung entwickelt, die die globale Philanthropie nachhaltig verändern könnte.

Bereits vier Jahre nach seiner Gründung hatten sich der Initiative 127 Personen oder Familien angeschlossen – mit einem geschätzten Gesamtvermögen von über 600 Mrd. \$. Anfangs stammten die Teilnehmer fast ausschliesslich aus den USA, und auch heute noch dominiert diese Nation. Fast jeder vierte us-Milliardär (es gibt dort ca. 470) ist der Initiative beigetreten, die auch international an Schubkraft gewinnt. 20 «Pledger» stammen inzwischen aus anderen Ländern, 6 davon aus Grossbritannien, aber nur 3 aus Kontinentaleuropa. Die Initianten haben sich u.a. zum Ziel gesetzt, Mitstreiter in Ländern zu gewinnen, die bisher noch nicht vertreten sind.

Auf der Webseite der Initiative ([www.givingpledge.org](http://www.givingpledge.org)) findet sich eine Liste der Wohltäter und deren jeweilige Selbstverpflichtung in Form eines öffentlichen Briefes. In diesen «Bekennerschreiben» werden meist die Motive für das philanthropische Engagement, Schwerpunkte der gemeinnützigen Arbeit oder persönliche Philosophien bzw. Strategien des Gebens dargelegt. Obwohl diese so verschieden sind wie die dahinterstehenden Stifterpersönlichkeiten, zeigen sich gewisse Muster:

- Die Mehrheit der «Pledger» sind Unternehmer, die sich ihr Vermögen selbst erarbeitet haben. Entsprechend betonen sie die Bedeutung unternehmerischer Prinzipien bei ihrer Spendertätigkeit.
- Viele haben den Tatbeweis für ihr Versprechen bereits erbracht oder sind aktiv dabei. Zahlreiche Wohltäter haben bereits mehr als die Hälfte ihres Vermögens gespendet bzw. in Stiftungen überführt. Viele legen Wert auf den Einbezug ihrer Partner und Kinder bei ihrem Engagement.

Der Giving Pledge hat sich innerhalb kurzer Zeit zu einer veritablen Bewegung entwickelt, die die globale Philanthropie nachhaltig verändern könnte.



- Zu den häufigsten Motiven zählt der Wunsch, der Gesellschaft etwas «zurückzugeben», Leid zu mindern, den Fortschritt zu fördern oder sich für Anliegen zu engagieren, die ihnen persönlich am Herzen liegen. Auch religiöse Motive oder persönliche Schicksalsschläge spielen eine Rolle. Auffallend viele Stifter betonen die grosse Freude, die sie empfinden, wenn sie Gutes tun. Bei vielen spielt auch die Einsicht eine Rolle, dass sich grosse Vermögen weder verbrauchen noch mit ins Grab nehmen lassen, während «*Dynastic Wealth*» nicht ihrem Wertesystem entspricht.

Die Inspiration durch das Vorbild anderer Philanthropen ist gemäss eigenem Bekunden der im Giving Pledge vertretenen Wohltäter wichtig. Die Mitglieder der Initiative treffen sich einmal jährlich, um Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Sollten die bisherigen Mitglieder ihre Selbstverpflichtung umsetzen, würde dies mindestens 300 Mrd. \$ für gemeinnützige Zwecke mobilisieren und damit eine neue Ära der globalen Philanthropie einläuten. Inzwischen umfasst der Kreis der Mitglieder des Pledge zwölf Länder auf sechs Kontinenten (s. Abb. 7).

Als erster und bisher einziger Schweizer trat 2014 Hansjörg Wyss dem Giving Pledge bei; andere könnten ihm folgen.

Als erster und bisher einziger Schweizer trat 2014 Hansjörg Wyss (s. Box 4) dem Giving Pledge bei; andere könnten ihm folgen. Dies sollte insofern kein Problem sein, als es unter Schweizer Milliardären bereits Wohltäter gibt, die die Kriterien des Giving Pledge erfüllen. Dazu zählt Klaus-Michael Kühne, der sein Vermögen an Stiftungen zu übertragen gedenkt und dies zum Teil bereits getan hat. Als wichtiger Transmissionsmechanismus der Initiative haben sich die globalen Netzwerke der Finanzelite erwiesen, und in diesen stellt die Schweiz einen wichtigen Hub dar. Ein Hemmnis für die Verbreitung des Giving Pledge in der Schweiz ist hingegen, dass viele grosse Vermögen nicht mehr in der ersten Generation von einer Person kontrolliert werden, sondern von Familienverbänden, denen solch weitreichende Entscheidungen schwerer fallen.

Der gelegentlich geäusserte Einwand, eine öffentliche Selbstverpflichtung passe nicht zur Schweizer Kultur der Diskretion, scheint nur auf den ersten Blick plausibel. Einerseits sind viele der in der Schweiz lebenden Milliardäre keine Schweizer, und auch die einheimischen Milliardäre sind häufig Weltbürger.<sup>14</sup> Andererseits gibt es zahlreiche Mitglieder des Giving Pledge, die sich mit öffentlichen Bekundungen hinsichtlich ihres Mäzenatentums sehr zurückhalten – wie etwa der Oracle-Gründer Larry Ellison (der in anderen Zusammenhängen die Öffentlichkeit keineswegs scheut). Auch Hansjörg Wyss trat dem Giving Pledge bei, ohne mit dieser Entscheidung an die Presse zu gehen. Es liegt gerade in der Natur der

14 Ausführlichere Überlegungen zur Internationalisierung des Giving Pledge finden sich in dem Beitrag von Bradford K. Smith, dem Präsidenten des *Foundation Center* in New York «The Giving Pledge Globalizes» (<http://blog.glasspockets.org/2013/02/smith-20130221.html>) und in einem Artikel der Zeitschrift *The Atlantic* ([www.theatlantic.com/business/archive/2014/05/how-us-philanthropy-is-inspiring-foreigners-to-give/370889/](http://www.theatlantic.com/business/archive/2014/05/how-us-philanthropy-is-inspiring-foreigners-to-give/370889/)).



Quelle: [www.glasspockets.org](http://www.glasspockets.org)

Initiative, dass jedes Mitglied die Form der Selbstdarstellung und die Umsetzung seiner Spendenabsicht selbst bestimmt und diesbezüglich niemandem Rechenschaft schuldig ist.

### 4.3 – Der Beitrag der Medien

Ein weiterer Beitrag zur Förderung der Philanthropie in der Schweiz wäre eine breitere Berichterstattung in den Medien. Eine Möglichkeit, das zu erreichen, wäre die Vergabe eines Preises, etwa analog dem «Journalistenpreis Bürgerschaftliches Engagement», den die deutsche *Robert Bosch Stiftung* von 1998 bis 2012 jährlich vergab. Mit dem mit bis zu 10 000 € dotierten Preis wurden Berichte und Reportagen über gemeinnütziges Engagement in den Sparten Print, Hörfunk und Fernsehen prämiert. Der Preis förderte die öffentliche Wahrnehmung der gemeinnützigen Arbeit und schuf einen Anreiz für Journalisten, gründlich recherchierte Beiträge zum Thema zu erarbeiten.

Eine weitere mögliche Massnahme wäre ein regelmässiges Spender-Ranking, zum Beispiel als Bestandteil der jährlichen «Bilanz»-Sonderausgabe über die 300 reichsten Personen in der Schweiz. Der diskreteren Kultur des Gebens in der Schweiz angemessen dürfte es dabei nicht primär um ein Überbieten von möglichst grossen Spendenbeträgen gehen, sondern eher um die Beschreibung von Stifterpersönlichkeiten und ihren Motiven sowie um die Darstellung alternativer Arten des Gebens. Letztlich ginge es um die Information über vorbildliche Philanthropie

15 Chronicle of Philanthropy, *America's Top Donors* (<http://philanthropy.com/factfile/gifts/>).

16 Fortune, *America's Top 50 Givers* (<http://www.forbes.com/special-report/2013/philanthropy/top-givers.html>).

und um die Schaffung eines stärkeren Bewusstseins für die Bedeutung des Sektors in der Öffentlichkeit.

In den USA tragen jährliche Rankings zur öffentlichen Aufmerksamkeit für die Philanthropie bei. Eine umfassende Übersicht bietet die Datenbank *America's Top Donors* der Fachzeitschrift «The Chronicle of Philanthropy». |<sup>15</sup> Dort werden Einzelspenden ab 1 Mio. \$ nach Jahr, Spender, Spendenzweck und Quelle des gespendeten Vermögens aufgeführt. Allein für das Jahr 2013 gibt es fast 1000 Einträge. Das wohl bekannteste Spender-Ranking ist das jährliche *America's 50 Top Givers* der Zeitschrift «Fortune». |<sup>16</sup> Dort werden neben dem Profil des Philanthropen auch die gespendete Summe im betreffenden Jahr und die bisher gespendete Gesamtsumme («Total Lifetime Giving») veröffentlicht. Das Wirtschaftsmagazin unterhält zudem eine ausführliche Berichterstattung zum Thema. In Grossbritannien wird im Rahmen des jährlichen Vermögensrankings der «Sunday Times» («Sunday Times Rich List») eine Liste der 100 grössten Spender des Jahres veröffentlicht, die *Top 100 Philanthropists*.

Das liberale Stiftungsrecht zählt zu den Stärken des Schweizer Stiftungsstandorts.

## 5\_ Anpassungen am rechtlichen und regulativen Rahmen

Das liberale Stiftungsrecht zählt zu den Stärken des Schweizer Stiftungsstandorts. Das Stiftungsrecht besteht aus nur acht Artikeln im Zivilgesetzbuch (ZGB, Art. 80-89) und trat 1912 in Kraft. Diese schlanke Regulierung gibt Stiftern einen grossen Gestaltungsspielraum. Es ist in der Schweiz sehr leicht, Stiftungen zu gründen und zu führen. Um Missbräuche zu vermeiden und die Attraktivität des Stiftungsstandorts zu erhöhen, wurde das *Stiftungsrecht 2006 erstmalig revidiert*. Die Revision brachte vor allem drei Änderungen:

1. Stiftungen sind verpflichtet, eine Revisionsstelle einzurichten, die Jahresrechnung und Vermögenslage prüft und dem Stiftungsrat Bericht erstattet. Grosse Stiftungen oder solche mit hohem Spendenaufkommen müssen künftig einen besonders befähigten Revisor benennen.
2. Der Stiftungszweck kann unter Mitwirkung der Stiftungsaufsicht geändert werden, wenn solche Änderungen gemäss Statuten zulässig sind und die letzte Zweckänderung mindestens zehn Jahre zurückliegt.
3. Um das Mäzenatentum zu fördern, wurde der zulässige Abzug von Zuwendungen an gemeinnützige Zwecke von der Bundessteuer auf 20% des Reineinkommens (bei Firmen Reingewinn) verdoppelt. Die Festlegung der Sätze bei der kantonalen Steuer obliegt den Kantonen.

Diese Reform verbesserte die Corporate Governance zumindest für grosse Stiftungen, stärkte die steuerlichen Anreize zum Stiften und erhöhte die Fähigkeit von Stiftungen, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Das Anfang 2013 in Kraft getretene neue Rechnungslegungsrecht bringt zudem ab 2015 für grosse Stiftungen auch deutlich verschärfte Anforderungen an die Buchführung mit sich. Auch die *Fachempfehlungen zur Rechnungslegung gemeinnütziger Organisationen nach Swiss GAAP FER 21* dürften dazu beitragen, die Transparenz und Effektivität von Stiftungen zu erhöhen.

Ein erfolgloser Vorstoss zur weiteren Steigerung der Attraktivität des Stiftungsstandorts war die 2009 eingereichte *Motion Luginbühl*. Zum einen sah sie vor, die steuerliche Absetzbarkeit weiter zu verbessern, um den Stiftungsstandort im internationalen Wettbewerb zu stärken. Zum anderen wollte sie das Problem der von ihr auf 3000 geschätzten inaktiven Stiftungen angehen – eine Zahl, die in dieser Höhe von anderen Beobachtern bezweifelt wird. Die zuständige Kommission im Nationalrat ergänzte die Motion durch die Forderung nach einem nationalen Stiftungsregister. Diese Änderung wurde aber vom Ständerat abgelehnt. Die Motion selber wurde 2013 vom Bundesrat mit Hinweis auf mangelnden Handlungsbedarf abgelehnt. Letztlich gründete Ständerat Werner Luginbühl auf eine gemeinsame Initiative von SwissFoundations und proFonds hin eine *parlamentarische Gruppe Philanthropie*.

Das schlanke und liberale Stiftungsrecht in der Schweiz hat sich bewährt und sollte nicht mit Detailregelungen überfrachtet werden. Trotzdem gibt es einige Herausforderungen im Stiftungswesen, die auch rechtliche Anpassungen erfordern. Einige werden im Folgenden diskutiert.

Ein Handlungsfeld, in dem gesetzliche Verbesserungen sinnvoll wären, ist die «Good Governance» von Stiftungen und die Vermeidung von Missbräuchen.

## 5.1 \_ Mindeststandards für Good Governance

Ein Handlungsfeld, in dem gesetzliche Verbesserungen sinnvoll wären, ist die «Good Governance» von Stiftungen und die Vermeidung von Missbräuchen, nicht zuletzt aufgrund einiger Skandale in der Vergangenheit. Bei der *Coninx-Stiftung* in Zürich hatte jahrelanges, durch Missmanagement, Vetternwirtschaft und Selbstbedienung geprägtes Verhalten das Vermögen erodiert. Trotz diverser Hinweise griff die Stiftungsaufsicht lange nicht ein. Erst als die Enkel des Stifters an die Öffentlichkeit gingen und aufsichtsrechtliche Anzeige erstatteten, wurde die eidgenössische Stiftungsaufsicht aktiv. Nicht zuletzt durch den Druck der Öffentlichkeit trat Anfang 2014 der gesamte Stiftungsrat zurück. Bei der *Paraplegiker-Stiftung* hatte es Jahre zuvor ebenfalls einen Skandal gegeben.

Eine Massnahme wäre eine niedrigere Hürde für Stiftungsaufsichtsbeschwerden nach Art. 84 ZGB. Heute wird die Aktivlegitimation in der Praxis sehr eng ausgelegt, d.h. nur direkt Betroffene sind beschwerdeberechtigt (Sprecher 2012). Ebenfalls sinnvoll wären einige grundlegende Vorschriften zur Corporate Governance. So sollte etwa ein Stiftungsrat aus mindestens drei Personen bestehen (Sechs-Augen-Prinzip), wie im neuen

Liechtensteiner Stiftungsrecht festgelegt (Jakob 2013). Zudem sollten Mitglieder des Stiftungsrats nicht zugleich Mitglied der Revisionsstelle sein (Unvereinbarkeitsbestimmung). Denkbar wäre auch, dass grosse Stiftungen neu zu besetzende Geschäftsführerpositionen öffentlich ausschreiben müssten. Im finnischen Stiftungsrecht wurde in Folge von Skandalen ein Verbot der Begünstigung nahestehender Personen durch gemeinnützige Stiftungen festgeschrieben.

Solche Prinzipien könnten in einem schlanken Artikel zur «guten Stiftungsführung» im Stiftungsrecht festgeschrieben werden. Die Herausforderung bestünde hierbei darin, den wenigen schwarzen Schafen im Stiftungswesen das Handwerk zu legen, ohne durch bürokratische Regelungen den vielen gut geführten Stiftungen das Leben schwer zu machen. Sinnvoll wäre darüber hinaus die Festschreibung eines Mindestinhalts für Statuten, um sicherzustellen, dass sich ein Stifter bei der Formulierung seines Willens mit Problemen wie Transparenz, Interessenskonflikten oder Zweckänderungen aktiv auseinandersetzt. Eine solche Reform würde jedoch nur bei neu gegründeten Stiftungen greifen.

## 5.2 – Steuerliche Anreize durch Möglichkeit eines Verlustvortrags

Ein weiteres Element der rechtlichen Rahmenbedingungen ist das Steuerrecht. Gemäss Schweizer Steuerrecht sind gemeinnützige Organisationen von zahlreichen Steuern befreit. Darüber hinaus sind Zuwendungen von Privatpersonen und Firmen teils steuerfrei. Die Abzugsfähigkeit bei der Bundessteuer beträgt dabei 20%. Die meisten Kantone haben diesen höheren Satz auch für die kantonale Steuer übernommen. In dreien (JU, NE, TI) liegt er bei lediglich 5% bzw. 10%. Höher ist er nur in Basel-Land mit 100%. Somit sind die steuerlichen Anreize für Spenden in der Schweiz schwächer als in manch anderen Ländern. In den USA etwa können Spenden bis zu 100% vom Einkommen abgezogen werden. Zudem erhöht dort eine hohe Erbschaftssteuer die Bereitschaft zum Stiften.<sup>17</sup>

Die Wirkung fiskalischer Anreize auf die Spendenbereitschaft sollte jedoch nicht überschätzt werden. In Deutschland etwa haben verbesserte Abschreibungsmöglichkeiten nicht zu einer nachhaltigen Zunahme von Neustiftungen geführt, und auch die Erhöhung des Abschreibungssatzes in Basel-Land auf 100% hat verglichen mit Basel-Stadt (nur 20%) nicht zu einem Stiftungsboom geführt. Trotzdem wäre eine sinnvolle Reform im Schweizer Steuerrecht eine Art Verlustvortrag, d.h. die Möglichkeit, grössere Spenden steuerlich über mehrere Jahre abzusetzen. In Deutschland ist dies bereits heute möglich. Eine solche Massnahme würde die Flexibilität von Spendern und Stiftern erhöhen.

Ein steuerlicher Verlustvortrag würde die Flexibilität von Spendern und Stiftern erhöhen.

---

<sup>17</sup> Allerdings gibt es in den USA, im Gegensatz zur Schweiz, keine Vermögenssteuer. Ererbte Vermögen werden also stärker, selbst erwirtschaftete hingegen steuerlich weniger belastet.

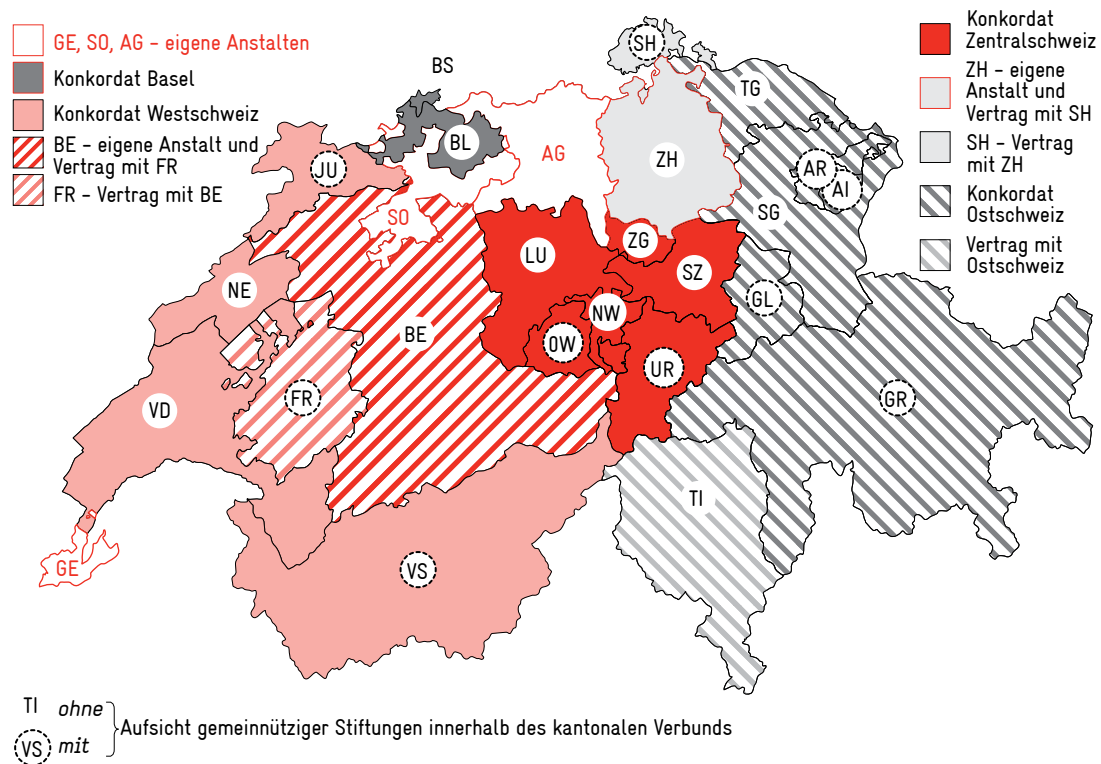
### 5.3 – Reorganisation der Stiftungsaufsicht in den Kantonen

Nicht nur das Stiftungsrecht, sondern auch die Stiftungsaufsicht erlebte in den letzten Jahren weitreichende Neuerungen. Die Schweizer Stiftungsaufsicht ist föderal organisiert: Stiftungen mit nationaler oder internationaler Ausrichtung unterstehen der eidgenössischen Stiftungsaufsicht (ESA), Stiftungen mit regionalem Fokus hingegen der kantonalen Stiftungsaufsicht. Stiftungen mit rein kommunaler Ausrichtung unter Aufsicht der Städte und Gemeinden sind eher selten. Die Bundesebene hingegen gewinnt zunehmend an Gewicht. Etwa ein Drittel der gemeinnützigen Stiftungen, aber bereits mehr als die Hälfte der neu gegründeten Stiftungen untersteht der ESA. Um ihrer wachsenden Bedeutung Rechnung zu tragen, beschloss der Bundesrat im Jahr 2013, die ESA aus dem Rechtsdienst des Eidgenössischen Department des Innern (EDI) auszugliedern und ihr Personal um 6,5 auf 13 Vollzeitstellen aufzustocken.

Auf kantonalen Ebene ist die Struktur der Stiftungsaufsicht in den letzten Jahren unübersichtlicher geworden. Traditionell war in den meisten Kantonen die Aufsicht über Vorsorgestiftungen und über gemeinnützige Stiftungen in einer Behörde integriert. Die bVG-Strukturreform verpflichtete die Kantone jedoch, bis Anfang 2012 die Aufsicht über Vorsorgestiftungen in öffentlich-rechtliche Anstalten zu überführen. Dies nutzten

Abbildung 8

Struktur kantonalen Aufsichten für gemeinnützige Stiftungen



Quelle: Abbildung Avenir Suisse (Daten: Zentrum für Stiftungsrecht, Universität Zürich)

viele Kantone dazu, ihre BVG-Aufsichtsbehörden in Konkordaten zusammenzulegen. Heute gibt es gemeinsame Aufsichtsbehörden für die Zentralschweiz, die Ostschweiz, die Westschweiz und die beiden Basel. Zudem hat sich Schaffhausen der Zürcher, Freiburg der Berner und das Tessin der Ostschweizer Aufsicht durch Verträge angeschlossen. Ein-Kantons-Aufsichten gibt es nur noch im Aargau, in Solothurn und in Genf (Stiftungsreport 2012).

Im Rahmen der BVG-Strukturreform brachten alle Kantone ihre Aufsicht für Vorsorgestiftungen in kantonale Anstalten bzw. Verbände ein. Mit den Aufsichten über gemeinnützige Stiftungen wurde aber sehr unterschiedlich verfahren, und deren Struktur wurde kräftig durcheinandergewirbelt (s. Abb. 8). In einigen Kantonen blieben sie in der Verwaltung, in einigen wurden sie in öffentlich-rechtliche Anstalten ausgegliedert. Zumeist wurden sie dadurch funktional von der Aufsicht der Vorsorgestiftungen getrennt. Dies ist grundsätzlich sinnvoll, da der Aufsicht für Vorsorgestiftungen politisch und operativ meist mehr Bedeutung zugemessen wird und die Aufsicht über gemeinnützige Stiftungen in kombinierten Stiftungsaufsichten ein geringeres Gewicht hat. Von einigen Kantonen wurde die Aufsicht an die regionalen Verbände übertragen, von anderen hingegen nicht.

Es wäre daher sinnvoll, die begonnene Strukturreform auch für die Aufsicht der gemeinnützigen Stiftungen zu vollenden. Dies bedeutet, erstens, eine konsequente funktionale Trennung der Aufsicht für Vorsorgestiftungen von jener für gemeinnützige Stiftungen und, zweitens, ein Zusammenführen auch der gemeinnützigen Stiftungsaufsichten in regionale Verbände. Allerdings müsste man zuerst erst einmal die derzeitige Struktur der Stiftungsaufsichten und die Effektivität ihrer Arbeit umfassend evaluieren. Am Ende gäbe es neben einer bereits gestärkten eidgenössischen Stiftungsaufsicht mehrere kantonale Verbände auch für gemeinnützige Stiftungen. Dies würde eine funktionale Spezialisierung und die kritische Masse für eine professionelle Stiftungsaufsicht ermöglichen.

Es wäre sinnvoll, die Strukturreform der kantonalen Aufsichten für gemeinnützige Stiftungen zu vollenden.

#### Box 8

##### Soziales Unternehmertum, Venture Philanthropy und Mission Investing

*Das klassische Modell des dritten Sektors beruht auf der Finanzierung gemeinnütziger Aktivitäten durch Spenden, die im ersten Sektor (d.h. dem Markt) erwirtschaftet wurden. In den letzten Jahren sind jedoch an der Grenze zwischen gewinnorientiertem Privatsektor und gemeinnützigem Non-Profit-Sektor hybride Organisationsformen und Geschäftsmodelle entstanden.*

**Soziales Unternehmertum:** *Unter sozialem Unternehmertum versteht man die Anwendung unternehmerischer Prinzipien bei der Umsetzung gemeinnütziger Aktivitäten. Soziale Unternehmer sind Personen, die kraft ihrer Ideen, ihres Engagements oder ihres Organisationstalentes nachhaltigen sozialen Wandel bewirken. Organisationen wie Ashoka (die soziale Unternehmer för-*

dert) oder Personen wie Ebay-Gründer Jeffrey Skoll sind wichtige Promotoren des sozialen Unternehmertums. Die Skoll Foundation vergibt Stipendien für soziale Unternehmer, hat an der Universität Oxford ein Zentrum für Social Entrepreneurship gegründet und veranstaltet jährlich das Skoll World Forum on Social Entrepreneurship. Auch die bereits 1998 gegründete und in Genf beheimatete Schwab Foundation for Social Entrepreneurship vergibt Stipendien an 20-25 ausgewählte Sozialunternehmer pro Jahr.

**Venture Philanthropy:** Die Geldgeber (z. B. Stiftungen) verhalten sich zunehmend unternehmerisch – in Analogie zu Venture-Capital-Firmen. Sie suchen soziale Unternehmer mit innovativen Geschäftsmodellen und fördern diese nicht nur mit Geld, sondern auch durch Beratung und operative Unterstützung. Manche soziale Unternehmer haben Geschäftsmodelle, die sich langfristig selber tragen, die jedoch eine Anschubfinanzierung benötigen. Ein Beispiel sind Mikrokredite, die Millionen von Menschen in Entwicklungsländern helfen, sich durch Eigenleistung aus der Armut zu befreien. Dabei wird das Fördergeld nicht verbraucht, sondern es zirkuliert und wird so mehrfach verwendet.

**Mission Investing:** Bei einer traditionellen Stiftung steht die Vermögensanlage (klassische Finanzprodukte) in keinem inhaltlichen Verhältnis zum Stiftungszweck. Beim Mission Investing richtet eine Stiftung auch ihre Vermögensanlagestrategie so aus, dass sie dem Stiftungszweck dient. Ein Beispiel wäre eine Umwelt-Stiftung, die in Cleantech-Unternehmen investiert und aus den Erträgen gemeinnützige Naturschutzprojekte fördert.

Solche unternehmerischen Ansätze stellen nicht nur die Stiftungen vor neue Herausforderungen, sondern auch die staatliche Stiftungsaufsicht. Vor allem bei innovativen Modellen der Venture Philanthropy (z. B. Verwendung von Fördermitteln für Eigenkapitalinvestments) ist seitens der Aufsichtsstellen in der Schweiz künftig mehr Flexibilität gefragt als in früheren Zeiten.

Ein Problem des Schweizer Stiftungswesens ist die geringe Transparenz. Die meisten gemeinnützigen Stiftungen veröffentlichen keine Rechenschaftsberichte oder Finanzkennzahlen.

## 5.4 – Transparenz und nationales Stiftungsregister

Ein Problem des Schweizer Stiftungswesens ist die geringe Transparenz. Die meisten gemeinnützigen Stiftungen veröffentlichen keine Rechenschaftsberichte oder Finanzkennzahlen. Ein Grossteil der Stiftungen hat keine eigene Webseite, und wenn eine solche existiert, finden sich darauf häufig nur spärliche Informationen. Es gibt insgesamt nur wenige Daten über die Branche. Dies macht es nicht nur schwierig für Wissenschaftler, die Entwicklungen des Stiftungswesens zu verfolgen, sondern es erlaubt es auch Praktikern nicht, die Arbeit der Stiftungen miteinander zu vergleichen oder Best-Practice-Modelle zu identifizieren. Zudem erschwert die ungenügende Transparenz den Suchprozess zwischen Förderern und Destinatären – und verursacht so Kosten durch unnötige Förderanträge.

Es gibt legitime und weniger legitime Gründe für die geringe Transparenz. Manche Stifter haben ein nachvollziehbares Interesse, im Stillen zu wirken, wollen ihre Person nicht im Rampenlicht sehen oder mit Förder-



gesuchen überhäuft werden. Dazu kommt, dass die Schweizer Stiftungskultur historisch geprägt ist von Anwälten, Notaren, Treuhändern und Bankern, die oft zu den engsten Beratern vermögender Privatpersonen zählen. Sie sind häufig die ersten, die bei einer Stiftungsgründung konsultiert werden, besetzen auch später oft Schlüsselpositionen in den Stiftungsgremien und prägen diese durch die ihnen eigene Diskretionskultur.

Daraus erwächst auch ein latenter Interessenkonflikt: Die Gremien vieler Stiftungen werden von Finanzdienstleistern und Juristen dominiert, die zugleich mit Mandaten der Stiftungen Geld verdienen. Bedenkt man, dass die gemeinnützigen Stiftungen steuerliche Vorteile geniessen und dass sie nicht ihren Gremien gehören, sondern dem Stiftungszweck verpflichtet sind, hat die Diskretion und Intransparenz im Schweizer Stiftungswesen auch ihre problematischen Seiten. Die staatliche Stiftungsaufsicht, die 2006 eingeführte Revisionspflicht und verbesserte Standards für die Rechnungslegung stellen zwar ein gewisses Korrektiv dar. Dabei handelt es sich jedoch nur um formal-juristische Leitplanken, die kein Garant für die Qualität und Wirksamkeit der Stiftungsarbeit sind.

Mehr Transparenz liegt vor allem im Interesse der Stiftungen selber. Wenn sie erfahren, wie andere Stiftungen arbeiten, ihre Finanzen managen, Wirkung messen oder ihre Gremien organisieren, wird Transparenz zum Treiber für professionelles Management. Dies ist umso bedeutender, als dem Stiftungswesen die disziplinierende Kraft des Marktes fehlt. Während der Erfolg von Firmen von der Zahlungsbereitschaft der Kunden abhängt, sind bei Stiftungen die Destinatäre (Zahlungsempfänger) und Financiers (Stifter, Spender) nicht identisch. Stiftungen fehlt somit ein wichtiges Feedback- und Disziplinierungsinstrument.

Formelle Transparenzvorschriften gehen oft auch einher mit zusätzlicher Bürokratie. Deshalb ist es zu begrüssen, wenn gewissermassen von der Basis her Anstrengungen erfolgen. Viele grössere Stiftungen publizieren jährliche Tätigkeitsberichte, teilweise mit detailliertem Zahlenmaterial. Gute Beispiele sind die Jacobs Foundation und die Oak Foundation. Die *Zertifizierungsstelle für gemeinnützige Spenden sammelnde Organisationen* (ZEWO, selber eine Stiftung) prüft Finanzen und Rechnungslegung von NPOs und verleiht ein Gütesiegel, an dem sich Spender orientieren können. Mit dem *Swiss Foundation Code* wurde ein hilfreicher Leitfaden für gute Stiftungsarbeit geschaffen, der auch Empfehlungen hinsichtlich Transparenz beinhaltet. Eventuell liesse sich dieser Kodex auch als Basis einer Zertifizierung von Stiftungen mit guter Corporate Governance verwenden.

Ergänzend könnten auch staatliche Stellen einen Beitrag zur Förderung der Transparenz im Stiftungswesen leisten. Wichtig wäre vor allem die Bereitstellung einer soliden Datenbasis über den Sektor. Ein erster Schritt hierzu wäre, auf Bundesebene die gesetzlichen Grundlagen dafür zu schaffen, dass die Stiftungsaufsichten (anonymisierte) Statistiken veröffentlichen können, über die sie ohnehin schon verfügen. Darüber hinaus soll-

Mehr Transparenz liegt vor allem im Interesse der Stiftungen selber.

Eine wichtige Massnahme wäre die Einführung eines nationalen Stiftungsregisters – also eines im Internet zugänglichen Verzeichnisses aller gemeinnützigen Stiftungen der Schweiz.

te das Bundesamt für Statistik den Auftrag erhalten, detaillierte Daten über den Stiftungssektor zu erheben und regelmässig nachzuführen.

Eine wichtige Massnahme wäre die Einführung eines *nationalen Stiftungsregisters* – also eines im Internet zugänglichen Verzeichnisses aller gemeinnützigen Stiftungen der Schweiz. In einer solchen, mit Suchfunktionen ausgestatteten Datenbank wären grundlegende Informationen über alle Stiftungen des Landes abrufbar. Bisher gibt es nur den zentralen Firmenindex *Zefix* des Handelsregisters. Der *Zefix* umfasst zwar alle Stiftungen, beinhaltet aber nur rudimentäre Daten und ermöglicht keine spezifische Suche bzw. Auswertung. 2014 wurde die kommerzielle Webseite *StiftungSchweiz.ch* lanciert – mit dem Anspruch, ein Stiftungsregister zu entwickeln. Eine ähnliche Initiative unter dem Namen *Foundation Finder* war vor einigen Jahren an fehlenden Mitteln gescheitert.

Die eidgenössischen und kantonalen Stiftungsaufsichten unterhalten eigenständige Stiftungsverzeichnisse, wobei einige Kantone ihre Verzeichnisse poolen (z. B. Zentralschweiz, Ostschweiz, beide Basel). Die umfassendste Datenbank ist das *eidgenössische Stiftungsregister* mit gut 3800 Stiftungen. Die Datenqualität und Benutzerfreundlichkeit dieser Verzeichnisse variieren stark. Zudem erschwert die föderale Fragmentierung die effiziente Suche und Datenauswertung. In einem Grundlagenpapier (von Schnurbein 2012) hat das CEPS Handlungsempfehlungen zur Einrichtung eines nationalen Stiftungsregisters unterbreitet.

Eine zusätzliche Massnahme zur Förderung der Transparenz wäre eine erweiterte Publikationspflicht für gemeinnützige Stiftungen hinsichtlich grundlegender Angaben über Höhe des Vermögens, Summe der Ausschüttungen oder Verwaltungskosten. Solche Daten müssen die Stiftungen der Stiftungsaufsicht ohnehin jedes Jahr liefern, ihre Veröffentlichung würde somit nur geringen Zusatzaufwand erfordern. Denkbar wären auch detailliertere Publikationspflichten für Stiftungen ab einer bestimmten Grösse. In anderen Ländern existieren deutlich umfassendere Publikationspflichten (s. Box 9).

Eine zusätzliche Massnahme zur Förderung der Transparenz wäre eine erweiterte Publikationspflicht für gemeinnützige Stiftungen.

#### Box 9

##### Stiftungsregister und Publikationspflichten in anderen Ländern

---

*Im Rahmen des CEPS-Grundlagenpapiers zu einem nationalen Stiftungsregister (CEPS 2012) wurde ein Vergleich mit einigen anderen Ländern angestellt, darunter den drei folgenden:*

**Deutschland:** Der Bundesverband Deutscher Stiftungen unterhält eine Online-Datenbank mit allen Stiftungen, deren Webseiten bekannt sind, sowie das gedruckte Verzeichnis Deutscher Stiftungen mit einer beiliegenden CD. Dieses basiert auf einer flächendeckenden, aber freiwilligen Befragung aller deutschen Stiftungen. Es handelt sich somit nur um eine Teilerhebung mit relativ geringer Datentiefe.

**Grossbritannien:** Deutlich umfassender ist die öffentliche Datenbank der staatlichen Charity Commission, die alle eingetragenen gemeinnützigen Organisationen des Landes beaufsichtigt. Dort sind alle Daten online abrufbar, die der Aufsichtsbehörde jährlich gemeldet werden müssen – etwa bezüglich Vermögensstruktur oder Ausschüttungen. Die Datenbank bietet umfangreiche Suchfunktionen und Auswertungsmöglichkeiten. Zudem existiert mit der Webseite Funding Central eine private Internetplattform, die Förderer und Projektträger gemeinnütziger Projekte zusammenbringt. Diese wird vom National Council for Voluntary Organisations betrieben, ist aber staatlich finanziert.

**USA:** Das private, von Stiftungen getragene Foundation Center bietet mit dem Foundation Directory Online eine umfangreiche Datenbank über 120 000 Stiftungen und Stifter sowie über 3 Millionen grössere Einzelspenden. Sie basiert auf eigenen Recherchen, vor allem aber auf jenen Daten, die gemeinnützige Stiftungen der Steuerbehörde IRS jährlich melden («Formular 990»). Dazu zählen Angaben über Vermögen, Ausschüttungen, Einkommen und Namen der Stiftungsräte.

Die Beispiele zeigen, dass für ein nationales Stiftungsregister verschiedene Trägerschaften möglich sind: eine staatliche (Stiftungsaufsicht), eine private (Stiftungsverband) oder eine Mischform (z. B. nur staatliche Finanzierung). Eine staatlich verordnete Publikationspflicht für Stiftungen bzw. NPOs erhöht in jedem Fall die Vollständigkeit der Datenerfassung und die Datenqualität.

---

## 6\_ Weiterentwicklung intermediärer Organisationen

Bei den intermediären Organisationen des Stiftungswesens ist seit der Jahrtausendwende eine deutliche Ausdifferenzierung zu beobachten.

### 6.1 \_Spezialisierte Institutionen und Austauschplattformen

Neben dem seit 25 Jahren existierenden Verband gemeinnütziger Stiftungen *proFonds* wurde 2001 der Verband der Förderstiftungen *SwissFoundations* gegründet, der sich seitdem als innovative Kraft in der Stiftungsszene etabliert hat. *SwissFoundations* organisiert jährlich das *Schweizer Stiftungssymposium*, das sich neben dem *Schweizer Stiftungstag* von *proFonds* zum wichtigsten Branchentreff entwickelt hat. Seit 2010 führt das Zentrum für Stiftungsrecht an der Universität Zürich alle zwei Jahre den *Zürcher Stiftungsrechtstag* durch. Diese Anlässe tragen zum Informationsaustausch, der Verbreitung von Best Practice und der Netzwerkbildung in der Stiftungsbranche bei.

2008 wurde auf Initiative von *SwissFoundations* das *Center for Philanthropy Studies* an der Universität Basel eingerichtet. Es hat mit seinen Studien, Datenanalysen und Bildungsangeboten zu mehr Transparenz und

Ein wichtiger Meilenstein war die Ausarbeitung des *Swiss Foundation Code*, eines umfassenden Best Practice-Kodexes für die Gründung und Führung von Förderstiftungen.

Professionalität in der Schweizer Stiftungslandschaft beigetragen. Unter anderem publiziert das CEFS in Zusammenarbeit mit SwissFoundations und dem Zentrum für Stiftungsrecht der Universität Zürich seit 2009 den *Schweizer Stiftungsreport*.

Ein weiterer wichtiger Meilenstein war die Ausarbeitung des *Swiss Foundation Code*, eines umfassenden Best-Practice-Kodexes für die Gründung und Führung von Förderstiftungen. Er wurde auf Initiative von SwissFoundations von einer interdisziplinären Arbeitsgruppe entwickelt, 2005 veröffentlicht und seitdem weiterentwickelt. Kern des Codes sind 26 Empfehlungen, beispielsweise für die Honorierung der Stiftungsräte, die Auswahl der geförderten Projekte, das Finanzmanagement oder den Umgang mit Interessenskonflikten. Die Corporate Governance im Stiftungswesen sollte gemäss diesem Kodex von drei Grundsätzen geleitet werden: Einer wirksamen Umsetzung des Stiftungszwecks, der Installation von Checks und Balances gegen mögliche Missbräuche oder schlechte Geschäftsführung sowie von Transparenz. Der Swiss Foundation Code ist zwar unverbindlich, bietet aber einen Orientierungsrahmen und hat zur Professionalisierung der Stiftungsarbeit beigetragen.

Auch in anderen Bereichen des Stiftungswesens ist seit der Jahrtausendwende eine Dynamisierung zu verzeichnen. So haben sich neben der traditionellen Stiftungshochburg Basel inzwischen Zürich und Genf als dynamische Zentren der Stiftungsszene etabliert. Zudem gibt es neue Foren zum professionellen Austausch, wie den *Zürcher Roundtable der Philanthropie*, die *Vereinigung junger Stiftungsexperten* oder den *Verein Stiftungsstadt Basel*, der seit 2011 alljährlich den *Basler Stiftungstag* abhält. Seit 2013 organisiert die Hochschule Luzern einen jährlich stattfindenden *Innerschweizer Stiftungstag*. Zudem gibt es mit der *Fondation Lombard Odier* in der Romandie sowie der *Gebert Rüf Stiftung* und der *Müller-Möhl Foundation* in der Deutschschweiz drei Stiftungen, die sich die Förderung der Philanthropie und des Stiftungswesens in der Schweiz zum Ziel gesetzt haben.

Eine weitere Neuerung ist die wachsende Zahl spezialisierter Philanthropieberater, die ihrerseits zur Professionalisierung beitragen. Traditionell war die Beratung von Stiftern und Stiftungen die Domäne von Anwälten, Notaren und Treuhändern. Deren Expertise zu rechtlichen und finanziellen Fragen ist wichtig, sollte jedoch durch Know-how zu Stiftungsmanagement und Wirkungskontrolle ergänzt werden. Diese Funktion erfüllen neben den entsprechenden Abteilungen der Banken und Family Offices zunehmend auch unabhängige Philanthropieberatungen.

Ein Bereich, in dem die institutionelle Infrastruktur des philanthropischen Sektors noch verbessert werden könnte, ist Forschung und Ausbildung.

---

18 Eine Übersicht findet sich in Andreas Cueni (2013): *Die Philanthropie-Beratung in der Schweiz wächst*. Die Stiftung – Spezial Schweiz, Februar.

19 Daten aus einer Präsentation von Christoph Degen, Geschäftsführer proFonds. Allerdings können sehr hohe Mitgliedszahlen bei Branchenverbänden auch Zeichen kartellistischer Strukturen oder einer ständischen Vergangenheit sein; sie sind nicht zwangsläufig ein Indikator für einen hohen Grad an Professionalisierung

Zu den grösseren Beratungsbüros zählen *Wise Philanthropy Advisors* und *ESG Social Impact Consultants* in Genf oder *Social Investors* in Zürich.<sup>18</sup>

Trotz dieser erfreulichen Entwicklungen ist der Grad der Selbstorganisation im Schweizer Stiftungssektor noch immer gering. Darauf deutet etwa die geringe Mitwirkung bei professionellen Austauschforen hin. So sind nur 3% aller Stiftungen in den Branchenverbänden organisiert, verglichen mit 8% in Deutschland oder 10% in den USA. Andere Branchen in der Schweiz sind deutlich stärker organisiert, zum Beispiel Anwälte (95%) oder Pensionskassen (43%).<sup>19</sup>

## 6.2 \_ Professionalisierung der Ausbildung

Ein Bereich, in dem die institutionelle Infrastruktur des philanthropischen Sektors noch verbessert werden könnte, ist Forschung und Ausbildung. Das *Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement* (VMI) der Universität Fribourg hat eine gut 25-jährige Tradition im Thema «Non-Profit-Management». Das bereits erwähnte *CEPS* an der Universität Basel hat in den letzten 5 Jahren wichtige Grundlagenarbeit bei der Analyse des Stiftungssektors geleistet und bietet Ausbildungskurse im Non-Profit-Management. Das *Zentrum für Stiftungsrecht* der Universität Zürich ist spezialisiert auf Forschung und Ausbildung in juristischen Belangen. Angesichts der Bedeutung des dritten Sektors wäre der Aufbau weiterer Ausbildungskapazitäten zur Erhöhung der Professionalität wünschenswert – besonders an Fachhochschulen und Business Schools.

### **Box 10**

#### **Beispiele für intermediäre Organisationen in anderen Ländern**

---

*In den USA gibt es mehrere Dutzend Hochschulinstitute und -lehrstühle, die durch Lehre und Forschung das Wissen über das Stiftungswesen fördern, zur Verbreitung von Best Practice beitragen sowie zukünftige Mitarbeiter für Stiftungen ausbilden. Dazu zählen das John Hopkins Center for Civil Society Studies, das Stanford Center on Philanthropy, das Center for the Advancement of Philanthropy der Brandeis University und das Center for High Impact Philanthropy der University of Pennsylvania. Auch viele Business Schools bieten Kurse in Non-Profit-Management an – so das Duke Center for Strategic Philanthropy, das auch eine Datenbank mit Fallstudien für Unterrichtszwecke erarbeitet hat. An der Saïd Business School in Oxford gibt es ein vom Ebay-Gründer Jeffrey Skoll gestiftetes Centre for Social Entrepreneurship. Eine zentrale Plattform für den Informationsaustausch in der amerikanischen Stiftungsbranche ist das Chronicle of Philanthropy, eine Fachzeitschrift mit umfassendem Webportal. Wachsende Bedeutung haben zudem Internetplattformen wie Inside Philanthropy, auf denen Akteure des Stiftungswesens Informationen, gegenseitige Bewertungen und Blogbeiträge austauschen.*

*Eine international führende Institution für Daten, Branchenanalysen und Wissen über den philanthropischen Sektor ist das Foundation Center in New*

York. Es wurde 1956 gegründet, wird von 550 Stiftungen getragen und unterhält Bibliotheken zur Philanthropie in verschiedenen amerikanischen Städten sowie mit dem Foundation Directory Online eine öffentlich zugängliche Datenbank mit umfassenden Suchfunktionen. Das Center publiziert eigene Studien und Analysen zur Branche. Ferner bietet es einen regelmässigen Philanthropy News Digest und Fortbildungsmodule an. 2010 lancierte das Center die Initiative Glasspockets, um Transparenz im Non-Profit-Sektor der Online-Welt zu fördern. Intermediäre Organisationen können aber auch zur effizienteren Allokation von Spendengeldern im Non-Profit-Bereich beitragen. Ein Beispiel hierfür ist die britische Online-Plattform The Big Give UK, die Spender und Förderstiftungen in Projekten zusammenführt. Ein anderes Beispiel ist die us-Organisation Charity Navigator, die über 5000 NPOs auf Basis ihres Finanzmanagements und ihrer Governance bewertet.

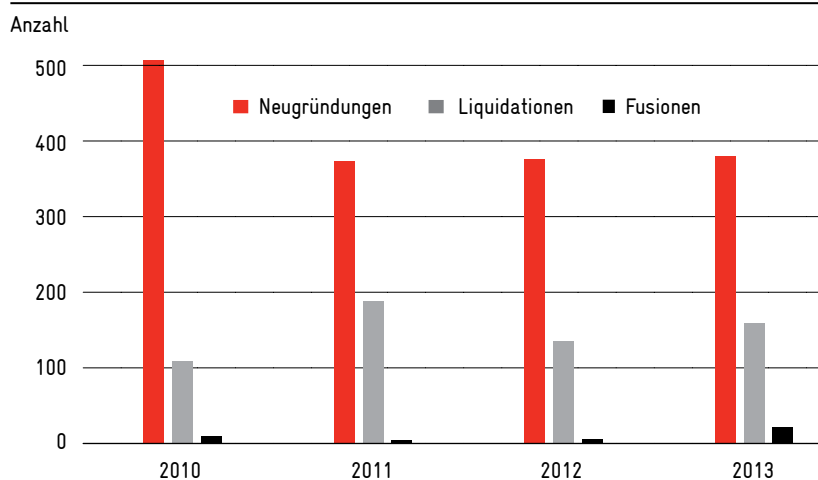
## 7 Bündelung der Kräfte durch Konsolidierung

Neben dem Reformbedarf bei den drei Hauptkomponenten des philanthropischen Ökosystems gibt es noch weitere Reformbaustellen. Eine zentrale Herausforderung für das Schweizer Stiftungswesen ist die starke Fragmentierung. Diesbezüglich sind sowohl die einzelnen Stiftungen und die Branche als Ganzes als auch der Staat gefordert.

### 7.1 Gute Gründe für Kooperationen

Abbildung 9

Neugründungen, Liquidationen und Fusionen von Stiftungen (2010-2013\*)



\*Veränderte Erhebungsmethode ab 2013

Quelle: CEPS Datenbank

Schätzungsweise 80% aller Stiftungen haben keine Mitarbeiter, sondern werden auch operativ von den nebenamtlichen und oft unentgeltlich arbeitenden Stiftungsräten geführt (Fondation Lombard Odier 2010). Gut 85% aller Stiftungen haben ein Vermögen von weniger als 5 Mio. Fr. (Rüegg-Sturm et al. 2003). Gerade im Niedrigzinsumfeld wird diese schmale Kapitalbasis zum Problem – zumal die meisten Stiftungen konservativ investieren und auf Kapitalerhalt ausgerichtet sind.

Derzeit bringen jedoch Anleihen guter Bonität kaum eine Realverzinsung. Und selbst bei optimistisch geschätzten 2% Rendite würden 85% der Stiftungen über ein Jahresbudget von weniger als 100 000 Fr. verfügen. Nach Gebühren, Büromiete und Aufrechterhaltung der Organe bleiben der Mehrheit der Stiftungen kaum Mittel zur Verfolgung ihres eigentlichen Zwecks. Gut ein Viertel der Schweizer Stiftungen hat ein Vermögen von unter 0,5 Mio. Fr. Bei einem Realzins von 2% entspricht dies einem Mikrobudget von unter 10 000 Fr. im Jahr. Es erstaunt daher nicht, dass Koordination und Konsolidierung von Fachleuten als Top-Prioritäten für das Stiftungswesen erachtet werden (s. Abb. 6).

Im Durchschnitt der letzten vier Jahre gab es 148 Liquidationen und 11 Fusionen (s. Abb. 9). Das heisst, pro Jahr wurde nur 1% der Stiftungen aufgelöst und weniger als 0,1% fusionierten. Eine solche Trägheit hemmt die Verbreitung erfolgreicher «Geschäftsmodelle». Zudem gibt es eine relativ hohe Zahl inaktiver Stiftungen bzw. kleiner Stiftungen, denen die kritische Masse für wirkungsvolle Arbeit fehlt. Eine Konsolidierung der fragmentierten Stiftungslandschaft verbunden mit einer klareren Profilbildung und Spezialisierung der verbleibenden wäre also wünschenswert. Dafür bedürfte es effektiverer Exit- und Konsolidierungsmechanismen.

Ein Grund für die Fragmentierung ist der Ehrgeiz vieler Stifter und Stiftungsräte, die eigene Stiftung zu erhalten, selbst wenn dies nicht dem Stiftungszweck dient. Eine weitere Ursache ist die institutionelle Rigidität der Stiftung als Rechtsform. Auf Märkten gibt es für erfolglose Firmen *Exit-* (z. B. Insolvenz, Übernahme) und für erfolgreiche Firmen *Expansionsmechanismen* (z. B. Fusionen, Kapitalerhöhungen). Dies gewährleistet die schnelle Verbreitung erfolgreicher Geschäftsmodelle und somit die effiziente Verwendung knapper Ressourcen. Bei gemeinnützigen Stiftungen funktionieren beide Mechanismen nur bedingt, denn die meisten Stiftungen sind auf die Ewigkeit ausgerichtet, und Fusionen sind rechtlich kompliziert. Zudem können selbst kleine Stiftungen lange überleben, indem sie ihre Aktivitäten herunterfahren und sich nur noch selbst verwalten (schlafende Stiftungen).

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Kräfte zu bündeln, sie reichen vom Informationsaustausch bis zur Fusion (s. Abb. 10). Ein gutes Instrument

Pro Jahr wurde nur 1% der Stiftungen aufgelöst und weniger als 0,1% fusionierten. Eine solche Trägheit hemmt die Verbreitung erfolgreicher «Geschäftsmodelle».

---

20 Das NEF ([www.nef-europe.org](http://www.nef-europe.org)) hat seinen Sitz in Brüssel und arbeitet eng mit dem European Foundation Centre (EFC) zusammen, einem Europäischen Zusammenschluss von 200 Stiftungen ([www.efc.be](http://www.efc.be)).



## Beispiele

- |                              |   |                               |   |
|------------------------------|---|-------------------------------|---|
| - Thematische Arbeitskreise  | - Kofinanzierte Projekte                                | - Gemeinsame Arbeitsprogramme | - Fusion unter Gleichen                           |
| - Thematische Sektormappings | - Abstimmungen über Förderstrategien oder -schwerpunkte | - Pooling von Fördergeldern   | - Anschluss einer kleinen an eine grosse Stiftung |
|                              |   |                               | - Dachstiftungen                                  |

Quelle: Avenir Suisse

für den Informationsaustausch sind die *Arbeitskreise*, die SwissFoundations für fünf Themenbereiche organisiert: (1) Bildung, Forschung, Innovation; (2) Entwicklungshilfe; (3) Kunst und Kultur; (4) Soziales und (5) Umwelt. In diesen Arbeitskreisen treffen sich Vertreter von Stiftungen mit ähnlichem Schwerpunkt, um sich über Erfahrungen, Arbeitsweisen und Förderschwerpunkte auszutauschen. Daraus ergeben sich teils weiterreichende Formen der Zusammenarbeit, wie die Absprache über Förderschwerpunkte oder das Pooling von Fördergeldern.

Solche Formen der Zusammenarbeit sind bisher jedoch selten. Ein Beispiel ist die *Initiative Frühkindliche Bildung*, in der ein halbes Dutzend Stiftungen, koordiniert von der UNESCO-Kommission, zusammen arbeitet. Zu den Früchten der Kooperation gehören ein gemeinsamer Grundlagenbericht, der Aufbau eines Expertennetzwerkes und regelmässige Treffen. Ein Beispiel für internationale Kooperation ist das *Network of European Foundations* (NEF), das thematische Partnerschaften zwischen Stiftungen organisiert.<sup>20</sup> Es wäre wünschenswert, dass solche Modelle Schule machen, denn wie das Fallbeispiel des National Trust zeigt, spricht einiges für eine Bündelung von Kräften (s. Box 11).

Ein anderes Instrument der Konsolidierung sind *Dachstiftungen*. Sie ermöglichen kleinen Stiftungen, selbständig zu bleiben und trotzdem Skaleneffekte zu realisieren. Viele Dachstiftungen werden jedoch von Banken oder Anwaltskanzleien gemanagt, was gelegentlich Interessenkonflikte mit sich bringt, da diese an der Verwaltung der Stiftungsgelder verdienen. Um solche Probleme zu vermeiden, wurde 2007 auf Initiative des Stifterehepaars Lutz-Dinkel die *Fondation des Fondateurs* als unabhängige und gemeinnützige Dachstiftung gegründet. Sie bietet kleinen Stiftungen unter ihrem Dach eine gemeinsame Infrastruktur. Dadurch liegen

Ein anderes Instrument der Konsolidierung sind Dachstiftungen. Sie ermöglichen kleinen Stiftungen, selbständig zu bleiben und trotzdem Skaleneffekte zu realisieren.

21 Phineo-Themenreports (<http://www.phineo.org/fuer-foerderer/themenreports>). Die Phineo gAG in Berlin wurde von der Bertelsmannstiftung mit mehreren Partnern gegründet, um Analysen und Beratungsdienstleistungen für den Non-Profit-Sektor zu erbringen.



die Verwaltungskosten der 12 Unterstiftungen mit einem Gesamtförder-  
volumen von 7 Mio. Fr. pro Jahr bei nur 5% – und sind mit jenen grosser  
Förderstiftungen vergleichbar. Gleichzeitig haben die Unterstiftungen  
eigene Profile und Förderschwerpunkte.

Der Stiftungssektor ist gefordert, auch systematischere Formen der  
Zusammenarbeit zu erproben. Eine Möglichkeit wären von den Stiftungs-  
verbänden organisierte «thematische Stiftungskonferenzen», an denen  
die Stiftungen eines Fachgebietes Konsolidierungsstrategien entwickeln.  
Ein erster Schritt dazu könnte die Erstellung von «Sektormappings» sein,  
also thematische Inventare der Aktivitäten diverser Stiftungen/NPOs in  
einem Sachgebiet. In Deutschland erstellt zum Beispiel die Philanthro-  
pieberatung *Phineo* «Themenreports», um Förderer bei der Auswahl von  
Destinatären zu unterstützen.<sup>21</sup> Denkbar wäre es auch, pro Themenge-  
biet einige strategisch gut aufgestellte Stiftungen mit kritischer Masse als  
«Konsolidatoren» zu identifizieren, die kleinen Stiftungen als Fusions-  
partner dienen könnten.

#### **Box 11**

##### **Der National Trust in Grossbritannien**

---

*Ein Beispiel für ein hohes Mass an Konsolidierung im Non-Profit-Sektor ist der  
Natur- und Heimatschutz in Grossbritannien, der von einer grossen Institution  
geprägt wird. Der vor über hundert Jahren gegründete National Trust ist eine  
private Stiftung, die Orte von historischer Bedeutung und natürlicher Schön-  
heit bewahrt und zugänglich macht. Der National Trust besitzt u.a. 200 histo-  
rische Gebäude mit dazugehörigen Sammlungen und Gärten. Das Netzwerk  
von Parks und Naturschutzgebieten im Eigentum des Trusts umfasst eine  
Fläche von 2550 km<sup>2</sup>, darunter ein Fünftel der britischen Küste, das im Rah-  
men der Kampagne «Project Neptune» aufgekauft oder gepachtet wurde.*

*Die jährlichen Einkünfte des Trusts betragen gut 400 Mio. £, davon mehr  
als ein Viertel aus den Beiträgen der knapp 4 Millionen Mitglieder. 105 Mio. £  
sind Einnahmen aus Landbesitz, 60 Mio. £ pro Jahr stammen von der Toch-  
tergesellschaft «National Trust Enterprises», in der kommerzielle Aktivitäten  
gebündelt werden (z. B. Gift Shops, Restaurants). 5000 Mitarbeiter und  
60 000 Freiwillige helfen bei Unterhalt und Betrieb von Gebäuden, Museen,  
Sammlungen, Parks und Wanderwegen sowie beim Fundraising. Ohne den  
National Trust wäre der Erhalt und die Pflege von Kulturgut und Landschaft-  
ten in Grossbritannien nicht mehr denkbar. Die Institution ist eine Mischung  
aus populärer Massenbewegung und nationaler Ikone. Ihr Präsident ist Prince  
Charles, und ein spezielles Gesetz räumt dem National Trust sogar besondere  
Befugnisse ein, wie ein Vorkaufsrecht für national bedeutsame Liegenschaften.  
Trotz seiner langjährigen Tradition und enormen Grösse ist der National Trust*

*kein träger Moloch, sondern eine innovative und dezentral organisierte Institution mit professionellem Management. Zahlreiche Länder haben das Modell des National Trust inzwischen kopiert – unter anderem Irland, Italien sowie mehrere australische und kanadische Bundesstaaten.*

*In der Schweiz sind die im National Trust gebündelten Funktionen auf ein Panoptikum unterschiedlicher Institutionen verstreut: Den Schweizer Heimatschutz mit seinen 26 kantonalen Sektionen, die Stiftung Landschaftsschutz Schweiz, den staatlichen Fonds Landschaft Schweiz, Pro Natura mit ihren kantonalen Sektionen, das Freilichtmuseum Ballenberg und unzählige regionale Initiativen und Vereine. Diese Struktur ist historisch gewachsen und trägt dem Schweizer Föderalismus Rechnung. Sie führt aber auch zu Doppelspurigkeiten und Ineffizienzen. Vielen Institutionen fehlt es an kritischer Masse und an Strahlkraft. Eine Konsolidierung würde Skaleneffekte und Professionalität fördern. Da eine zentrale Organisation wie der National Trust für die Schweiz weder sinnvoll noch realistisch scheint, wäre die behutsame Konsolidierung durch freiwillige Kooperationen die plausiblere Variante.*

---

## 7.2 – Abbau von Fusionshindernissen

Zentraler Bestandteil eines Konsolidierungsprozesses müssten Stiftungsfusionen sein. Man unterscheidet zwischen «Absorptionsfusionen» (eine Stiftung geht in einer anderen auf) und «Kombinationsfusionen» (beide fusionieren zu einer neuen Stiftung).<sup>22</sup> Dabei gibt es jedoch mehrere Hürden. Erstens müssen die Stiftungsräte bereit sein, die Selbständigkeit aufzugeben. Zweitens muss der Stifterwille eine Fusion zulassen. Drittens muss ein geeigneter Fusionspartner gefunden werden, der von Gesetzes wegen eine Stiftung sein muss. Viertens muss ein aufwändiges Verfahren durchlaufen werden (Anpassung der Stiftungsurkunde, Genehmigung durch die Stiftungsaufsicht). Einfacher sind deshalb Fusionen mit einer Dachstiftung, da hier die ursprüngliche Stiftung rechtlich erhalten bleibt.

Eine Alternative zur Fusion ist die Selbstauflösung und die Übertragung der Vermögenswerte an eine andere Organisation mit ähnlichem Zweck. Im Falle der Selbstauflösung dürfen Vermögenswerte auch an Vereine oder andere NPOs übertragen werden. Eine andere Alternative ist die Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung, was es ermöglicht, auch bei geringem Vermögen und niedrigen Zinsen höhere Ausschüttungen für den Stiftungszweck vorzunehmen. Bei neuen Stiftungsgründungen sind die Stifter gefordert, sich über die langfristigen Perspektiven Gedanken zu machen. Bei Beträgen von unter 5 Mio. Fr. ist dem gemeinnützigen Zweck durch eine Spende/Zustiftung an eine bestehende Organisation häufig besser gedient als durch die Gründung einer neuen Stiftung.

Um das Problem inaktiver Stiftungen anzugehen, wäre eine regulatorische Reform sinnvoll.

---

<sup>22</sup> Thomas Sprecher (2013): Stiftungsfusionen. Die Stiftung – Magazin für Stiftungswesen, Schweiz-Special, Februar.

<sup>23</sup> Towa-Christina von Bismark und Matthias Buntrock (2014): Blühende Stiftungslandschaften und blühende Missstände. Die Stiftung – Magazin für Stiftungswesen, März.

Um das Problem inaktiver Stiftungen anzugehen, wäre eine regulatorische Reform sinnvoll. In der Schweiz gibt es zwar ein «Thesaurierungsverbot» – d.h. Stiftungen, die lediglich Vermögen akkumulieren, verlieren den Status der Gemeinnützigkeit. Dies ist jedoch eine relativ zahnlose Vorgabe der Steuerbehörden. Sinnvoll wäre eine Ergänzung des Stiftungsrechts, wonach Stiftungen, die ihren Zweck beispielsweise mehr als fünf Jahre lang nicht aktiv verfolgen, von der Stiftungsaufsicht zwangsliquidiert oder -fusioniert werden müssten. Auch bei der Revision des finnischen Stiftungsrechts 2014 wurden Stiftungsfusionen (und Umwandlungen in Verbrauchsstiftungen) klarer geregelt.<sup>23</sup>

Wenn es in den nächsten Jahren nicht gelingt, die Bündelung der Kräfte durch Kooperationen im Non-Profit-Bereich deutlich voranzubringen und dies zu einer Schwächung des Stiftungssektors führt, sollte die Einführung einer gesetzlichen Ausschüttungsquote nach amerikanischem Vorbild als Ultima Ratio in Erwägung gezogen werden. Dies ist ein wirkungsvolles, aber zugleich auch relativ krudes Instrument zur Verbesserung von Exit und Konsolidierung im Stiftungssektor. In den USA müssen gemeinnützige Stiftungen jährlich mindestens 5% ihres Vermögens für den Stiftungszweck aufwenden. Dadurch verbrauchen sich viele Stiftungen in der mittleren Frist selber. Als Konsequenz kann es keine schlafenden Stiftungen geben, und nur jene Stiftungen überleben dauerhaft, die sich durch erfolgreiches Fundraising am Markt behaupten. Der Nachteil einer solch pauschalen Vorschrift ist aber, dass sie der Vielfalt von Stiftungstypen und -zwecken nicht gerecht wird sowie die operativen und strategischen Freiheitsgrade von Stiftungen relativ stark einschränkt.

Eine Ausschüttungsquote sollte in der Schweiz erst eingeführt werden, wenn die freiwilligen Formen von Kooperation und Konsolidierung in absehbarer Zeit nicht greifen. Sinnvoll wäre in dem Fall eine über mehrere Jahre gemittelte Ausschüttungsquote, um Stiftungen Flexibilität bei der Gestaltung ihrer Ausgaben zu lassen. Zudem müsste es Ausnahmen für Stiftungen geben, die von ihrem Stiftungszweck her ihr Stiftungskapital nicht angreifen können (z. B. Trägerstiftungen oder Unternehmensstiftungen). Es wären aber auch Varianten einer Ausschüttungsquote denkbar, wie etwa eine höhere steuerliche Abzugsfähigkeit von Zuwendungen an Stiftungen, die mindestens 5% pro Jahr ausschütten. Eine solche Ausschüttungsquote wäre nicht obligatorisch, sondern als Anreiz konzipiert.

Durch die Ausgliederung staatlicher Aktivitäten in Stiftungen können diese für privates philanthropisches Engagement geöffnet werden.

## **8\_ Staatliche Massnahmen jenseits des rechtlichen Rahmens**

Die Hauptrolle des Staates im gemeinnützigen Stiftungssektor betrifft die Gestaltung des rechtlichen und regulativen Rahmens. Darüber hin-

aus gibt es aber noch zwei Massnahmen, durch die der Staat spezifisch privates philanthropisches Engagement in ehemals staatlichen Handlungsbereichen ermöglichen bzw. fördern könnte, nämlich die Ausgliederung staatlicher Aktivitäten in Stiftungen und sogenannte «Matched-Funding»-Programme.

## 8.1 – Die Ausgliederung staatlicher Funktionen in Stiftungen

Neben der Verbesserung rechtlicher und regulativer Rahmenbedingungen kann der Staat das Stiftungswesen auch fördern, indem er staatliche Funktionen in Stiftungen überführt und so für privates philanthropisches Engagement öffnet. Staatliche Stiftungen werden häufig nach öffentlichem Recht gegründet. Im Gegensatz zu privatrechtlichen Stiftungen werden öffentlich-rechtliche Stiftungen per Gesetz eingerichtet. Zudem kann der Stiftungsgründer (z. B. Bund, Kanton, Gemeinde) den Stiftungszweck nachträglich ändern und die Stiftung theoretisch sogar wieder auflösen.

Die Übertragung staatlicher Aufgaben in Stiftungen erfüllt meist eine duale Funktion, nämlich die Erhöhung der Effizienz bei der Erbringung öffentlicher Aktivitäten und die Einbindung Privater:

- *Flexiblere Finanzierung*: Stiftungen haben die Möglichkeit, ein professionelles Fundraising zu betreiben. Sie können auch eine grössere Spendenbereitschaft privater Geldgeber erwarten als staatliche Institutionen. Sie können einen systematischen Vermögensaufbau betreiben und unterliegen nicht den Budgetregeln der Verwaltung (z. B. Geld bis zum Jahresende auszugeben).
- *Effizienteres Management*: Verglichen mit der öffentlichen Verwaltung können öffentlich-rechtliche Stiftungen Verträge mit Mitarbeitern und externen Partnern freier verhandeln. Sie sind stärker von politischen Prozessen entkoppelt, haben eine grössere Entscheidungsautonomie und können eine ihren spezifischen Aufgaben angemessene Arbeitsweise entwickeln.
- *Klareres Profil*: Als Institutionen mit einem klar umrissenen Mandat können Stiftungen sich auf bestimmte Bereiche konzentrieren. Dies ermöglicht einen höheren Spezialisierungsgrad sowie eine bessere Profilbildung. Mit Stiftungen lassen sich also Gemeinwohlaufgaben in kleinen, autonomen Einheiten oft besser erledigen als innerhalb staatlicher Verwaltungsstrukturen.
- *Stärkung der Zivilgesellschaft*: Ein weiteres Motiv für die Ausgliederung staatlicher Funktionen in Stiftungen ist die Stärkung der Zivilgesellschaft und eine Beschränkung des Staates auf seine Kernaufgaben. Mit höherer Anpassungsfähigkeit und grösserer Innovationsbereitschaft

In Liechtenstein wurden etwa das Landesmuseum, das Landesspital, das Kunstmuseum und die Musikschule in Stiftungen ausgegliedert.

leisten öffentlich-rechtliche Stiftungen einen Beitrag zur Modernisierung des Staates.

In der Schweiz ergänzen bereits heute Stiftungen die öffentliche Hand bei der Erbringung (vormals) staatlicher Aufgaben. Diese entstanden teilweise durch Ausgliederung ehemals staatlicher Aktivitäten – zumeist in Form von Public Private Partnerships (PPP) – oder aber auch auf Initiative privater Stifter. Grundsätzlich aber sind staatliche Stiftungen in der Schweiz relativ selten, und in den letzten Jahren gab es kaum Neugründungen. In Deutschland wurden in den letzten Jahren deutlich mehr ehemals staatliche Institutionen in Stiftungen ausgegliedert (s. Box 12). Auch in Österreich gibt es 220 Bundesstiftungen und 240 Landesstiftungen, wobei es hier jüngst kaum Neugründungen gab. Liechtenstein nützt das Instrument der öffentlich-rechtlichen Stiftung ebenfalls aktiv. So wurden etwa das Landesmuseum, das Landesspital, das Kunstmuseum und die Musikschule in Stiftungen ausgegliedert.

#### **Box 12**

##### **Stiftungen des öffentlichen Rechts in Deutschland**

---

*In Deutschland gibt es über 500 Stiftungen öffentlichen Rechts alleine in der Obhut von Bund und Ländern. Viele davon sind Trägerstiftungen, die staatliche Kulturgüter verwalten. Die grösste öffentlich-rechtliche Stiftung ist die historische Stiftung Preussischer Kulturbesitz, die in Berlin die grossen staatlichen Museen verwaltet. Viele Stiftungen öffentlichen Rechts sind jedoch neueren Datums, und sie wurden mit dem Ziel gegründet, die Verwaltung zu verschlanken und mehr Professionalität in das Management öffentlicher Aufgaben zu bringen. So wurden viele Museen und Konzerthäuser in Stiftungen überführt – beispielsweise das Deutsche Technikmuseum Berlin (2002), die Berliner Philharmoniker (2002) oder das Deutsche Historische Museum (2008). Es gibt auch einige grosse staatliche Förderstiftungen, wie etwa die Kulturstiftung des Bundes, die Deutsche Bundesstiftung Umwelt und die Volkswagenstiftung. Letztere erhielt ihr Gründungskapital aus Privatisierungserlösen und hat in den 50 Jahren ihres Bestehens Forschungsprojekte im Umfang von 4 Mrd. € gefördert.*

*Nach der Wiedervereinigung wurden in den neuen Bundesländern zahlreiche traditionsreiche Institutionen in Stiftungen überführt und mit neuem Leben erfüllt, etwa das Landesinternat Schulpforta in Sachsen-Anhalt, das ehemals preussische Landesgestüt Neustadt/Dosse, die nach einem jahrhundertalten Vorbild 1991 neu gegründete Hochschule Viadrina in Frankfurt/Oder, die Stiftung Bauhaus Dessau, die Stiftung Luthergedenkstätten oder die Klassik-Stiftung Weimar. All diese Stiftungen verfügen über eine moderne Stiftungsstruktur und ein professionelles Management. Viele betreiben ein aktives Fundraising oder konnten private Zustiftungen und Schenkungen (bzw. Kunstsammlungen) gewinnen.*

---

**In der Schweiz sind staatliche Stiftungen deutlich weniger verbreitet als in den deutschsprachigen Nachbarländern.**

In der Schweiz sind staatliche Stiftungen deutlich weniger verbreitet als in den deutschsprachigen Nachbarländern. Zwei grosse Stiftungen des Bundes sind Pro Helvetia und der Schweizer Nationalpark. Die Kulturstiftung Pro Helvetia fördert Kulturprojekte und ist für die Pflege kultureller Beziehungen mit dem Ausland zuständig. Pro Helvetia ist seit 1949 eine Stiftung öffentlichen Rechts (auf Basis eines Bundesgesetzes). Diese Rechtsform wurde gewählt, um die Kulturförderung zu entpolitisieren. 2008 stärkte der Bund durch eine Gesetzesrevision die Autonomie von Pro Helvetia und sorgte für eine klarere Abgrenzung der Kompetenzen gegenüber dem Bundesamt für Kultur (BAK). Die Finanzierung von Pro Helvetia ist jedoch nach wie vor weitgehend staatlich.

Anders sieht es beim *Schweizerischen Nationalpark* aus, einer öffentlich-rechtlichen Stiftung unter Schirmherrschaft des Bundes, basierend auf einem Gesetz aus dem Jahr 1980. Der Nationalpark wurde bereits unter Mitwirkung von Naturschutzverbänden, gewissermassen als PPP, gegründet. Die eidgenössische Nationalparkkommission (der Stiftungsrat) dient als Gremium für die Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern Bund, Kantone, Gemeinden und Pro Natura. Diese Rechtsform sichert dem Nationalpark einen hohen Grad an Autonomie. Ein weiterer Vorteil ist eine erhöhte Spendenbereitschaft und die Tatsache, dass die Spenden nicht über die Staatsrechnung laufen. So betrug der Bundeszuschuss im Budget des Nationalparks Graubünden 2013 nur 53%. Gemäss Direktor Heinrich Haller hat sich die Rechtsform der öffentlich-rechtlichen Stiftung für den Nationalpark als ideal erwiesen.

Eine staatliche Stiftung mit privaten Ursprüngen ist die knapp 125 Jahre alte *Gottfried Keller-Stiftung*, der Lydia Welti-Escher per Testament ihr Vermögen im heutigen Gegenwert von 60 Mio. Fr. vermachte. Zweck der Stiftung ist der Kauf Schweizerischer Kunstwerke und Kulturgüter, eine Aufgabe, die in vielen anderen Ländern vom Staat wahrgenommen wird. Der Wert der auf Museen im ganzen Land verteilten Sammlung mit 8500 Exponaten wird heute auf 500 Mio. Fr. bis 1,5 Mrd. Fr. geschätzt.<sup>24</sup> Die Sammlung wird vom Bundesamt für Kultur verwaltet. Die Kommissionsmitglieder, die über den Kauf von Objekten entscheiden, werden vom Bundesrat gewählt.

Auch in der Schweiz werden gelegentlich staatliche Aufgaben in Stiftungen ausgegliedert. Wie bereits erwähnt wurden der *Sihlwald* und der *Wildpark Langenberg* von der Stadt Zürich 2009 in eine privatrechtliche Stiftung überführt. Diese besitzt das ehemals staatliche Land, betreut das Schutzgebiet und macht es der Bevölkerung zugänglich. In der Stiftungsversammlung vertreten sind die Stadt Zürich, der Kanton, Pro Natura

---

24 NZZ (05.08.2014) (<http://www.nzz.ch/schweiz/wiederbelebtes-erbe-1.18356509>).

25 Christoph Merian Stiftung ([www.merianstiftung.ch](http://www.merianstiftung.ch)).

und die Trägergemeinden. Die Umwandlung des Sihlwaldes in eine Stiftung wurde von der Bevölkerung in einem Referendum mit grosser Mehrheit gutgeheissen.

Auch auf Kantons- und Gemeindeebene gibt es staatliche Stiftungen. Eine der bedeutendsten ist die *Christoph Merian Stiftung* in Basel. Der Stifter vermachte per Testament sein Vermögen der Stadt Basel, die damit 1886 eine öffentlich-rechtliche Stiftung gründete. Die Tätigkeit der Stiftung ist auf das Stadtgebiet beschränkt und dient der Förderung des Gemeinwohls. Das Stiftungsvermögen beträgt 300 Mio. Fr. und ist vor allem in Immobilien angelegt (900 ha Land und 3000 Mietobjekte).<sup>25</sup> Die Erträge von 11 Mio. Fr. pro Jahr werden zu je 45% an die Bürgergemeinde und die Einwohnergemeinde Basel ausgeschüttet und fliessen in die Bereiche Umwelt, Soziales und Kultur. Die einzelnen Projekte werden von den politischen Gremien bewilligt – dem Bürger- und Bürgergemeinderat der Stadt Basel sowie dem Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt. Die verbleibenden 10% der jährlichen Erträge gehen in einen Landerwerb- und Baufonds zur Stärkung des Stiftungskapitals.

Ein anderes regionales Beispiel ist die *Stiftung Pro St. Gotthard*. Nachdem der Schweizer Heimatschutz eine nationale Sammelkampagne für den Erhalt der historischen Gebäude auf dem Gotthardpass lanciert hatte, wurde die Stiftung 1972 ins Leben gerufen. Stiftungsgründer waren der Bund, die Kantone Tessin und Uri, die Gemeinde Airolo, der Heimatschutz und Pro Natura. Die Stiftung erwarb das Ensemble als Zeugnis der nationalen Geschichte. In den letzten 40 Jahren wurde es behutsam saniert und durch Museen, Hotel- und Gastronomieangebote touristisch erschlossen.

Es gibt verschiedene Gründe, warum staatliche Stiftungen in der Schweiz eher selten sind. Erstens hat die Schweiz eine stärkere genossenschaftliche Tradition. Auch Bürgergemeinden oder Korporationen erfüllen auf lokaler Ebene viele gemeinnützige Aufgaben. Zweitens ermöglicht die direkte Demokratie den Bürgern, gemeinnützige Anliegen direkt in die Politik einzubringen. Dadurch sind bereits viele Bedürfnisse abgedeckt, die anderswo von Stiftungen aufgegriffen werden. Drittens erlaubt ein modernes Public Sector Management eine Ausgliederung öffentlicher Ausgaben in Anstalten des öffentlichen Rechts, d.h. in weitgehend autonome Einheiten mit steuerfreiem Status.

Alles in allem sind öffentlich-rechtliche Stiftungen bisher ein wenig genutztes Vehikel im Arsenal von Instrumenten zur Umwandlung des Staates in agile, professionell gemanagte Dienstleistungseinheiten, was ja ein wichtiges Ziel des New Public Managements ist. 2006 gab es Überlegungen, das *Schweizerische Landesmuseum* in eine Stiftung öffentlichen

Ein im angelsächsischen Raum verbreitetes Konzept ist das «Matched Funding», also das Angebot eines Spenders, die Spende anderer aufzustocken.

---

26 Rotary Foundation. *The Guide to Matching Grants*. (<http://www.rotary-d2170.be/d2170/download/24/>)

Rechts umzuwandeln. Dies wurde jedoch vom Parlament ohne vertiefte inhaltliche Prüfung abgelehnt. Die Diskussion über die Rolle staatlicher Stiftungen als Instrument des New Public Management sollte in Zukunft grundsätzlicher geführt werden. Dadurch liessen sich staatliche Aktivitäten stärker für privates philanthropisches Engagement öffnen.

## 8.2 – Matched Funding als Katalysator

Ein im angelsächsischen Raum verbreitetes Konzept ist das «Matched Funding», also das Angebot eines Spenders, die Spende anderer aufzustocken. So kennt der Rotary Club ein umfangreiches «Matching Grant»-Programm zur internen Förderung humanitärer Projekte.<sup>26</sup> Es gibt auch viele Unternehmen, die im Rahmen von «Workplace Giving»-Programmen das Engagement ihrer Mitarbeiter über die Bereitstellung von «Matching Gifts» fördern. In der Schweiz ist die Genfer Privatbank Lombard Odier ein Beispiel dafür. Dort spendet die Bank im Rahmen eines «End of Year Giving»-Programms jedes Jahr einen namhaften Betrag an fünf ausgewählte Projekte. Der Verteilschlüssel wird durch eine Mitarbeiterabstimmung festgelegt. Zusätzlich können die Mitarbeiter private Spenden an die Projekte spenden, die die Bank 1:1 aufstockt.

Manchmal machen private Stifter die Höhe ihrer Spende von der Höhe anderer Spenden abhängig. Ein spektakuläres Beispiel ist die Ankündigung des Nike-Mitgründers *Phil Knight* im September 2013, einem Krebsforschungszentrum in Oregon 500 Mio. \$ zu schenken, wenn es dem Institut gelinge, innerhalb von zwei Jahren weitere 500 Mio. \$ einzuwerben. Mitte 2014 waren bereits 420 Mio. \$ an Kofinanzierung gesichert. Solche Spenden, die als Herausforderung für Fundraiser und potenzielle Spender gedacht sind, werden auch als «Challenge Grants» bezeichnet und kommen in den USA häufig im Endspurt grosser Fundraisingkampagnen von Hochschulen zum Einsatz. Der Multiplikatoreffekt schafft einen doppelten Anreiz: für andere Spender, sich grosszügig zu zeigen, und für gemeinnützige Organisationen, sich beim Fundraising anzustrengen.

Der Multiplikator-effekt schafft einen doppelten Anreiz: für andere Spender, sich grosszügig zu zeigen, und für gemeinnützige Organisationen, sich beim Fundraising anzustrengen.

### Box 13

#### Matched-Funding-Programme in Grossbritannien

*In Grossbritannien nutzt die Regierung systematisch Matched-Funding-Programme, um die Philanthropie zu fördern. 2008 wurde ein Programm lanciert, um Hochschulen beim Aufbau von Stiftungskapital («Endowment») zu unterstützen. Mit 150 Mio. £ staatlichen Mitteln wurden innerhalb von drei Jahren 580 Mio. £ mobilisiert. 135 Institutionen der höheren Bildung nahmen an dem Programm teil, wobei der staatliche Zuschuss gestaffelt wurde – von 1:1 für Hochschulen ohne Fundraisingerfahrung bis 1:3 für Hochschulen mit entwickelten Fundraisingstrukturen wie Oxford und Cambridge. Der Maximalbetrag pro Institution wurde begrenzt. Im Rahmen des Programms wurden zudem die Hochschulen beim Aufbau professioneller Fundraisingstruktu-*



ren unterstützt. 2012 lancierte die britische Regierung einen «Research Partnership Investment Fund» mit 300 Mio. £ zur Kofinanzierung privater Mittel für die Forschung. Im gleichen Jahr startete Grossbritannien ein staatliches Programm von 55 Mio. £ zum Aufbau von Stiftungskapital für kulturelle Einrichtungen. Es wird erwartet, dass ca. 50 Institutionen aus dem «Endowment-Fund» zwischen 500 000 £ und 5 Mio. £ erhalten. Das Programm ist Teil eines umfassenderen Massnahmenpakets zur Förderung der Philanthropie in der Kultur. So wurde etwa die Möglichkeit geschaffen, die Steuerschuld mit Kunstgütern zu begleichen (nach französischem Vorbild). Beim Start des Programms sagte der britische Kulturminister mit Blick auf die USA: «Das New Yorker Metropolitan Museum brauchte über 100 Jahre, um sein Stiftungskapital von 2 Mrd. £ aufzubauen. Unser eigenes Endowment-Jahrhundert möge heute beginnen.»

---

Auch Regierungen in anderen Ländern haben Matched-Funding-Programme aufgelegt, vor allem im Hochschulbereich. In Norwegen wurde 2006 ein Programm lanciert, in dessen Rahmen die Regierung bei Privatspenden von über 500 000 € für Grundlagenforschung einen Zuschuss von 25% zahlt. In Dänemark etablierte die Regierung 2010 einen «Matchfund», um Universitäten mit hohem Drittmittelanteil zu belohnen. In Finnland wurde zwischen 2009 und 2012 ein Zuschuss von dem zweieinhalbfachen Betrag der privaten Spende gewährt – und Spenden wurden von 320 Mio. € auf 1,1 Mrd. € aufgestockt. Allerdings gingen zwei Drittel der Mittel an nur eine Universität. Ein Beispiel für Matched-Funding im deutschen Hochschulwesen ist das Bundesland Hessen, das die 2008 zur Stiftungsuniversität umgewandelte Goethe-Universität Frankfurt beim Aufbau ihres Endowments unterstützt: Bis zu 50 Mio. € privater Spenden, die dem Stiftungskapital zufließen, werden 1:1 aufgestockt.

Auch in der Schweiz könnte ein staatliches Matched-Funding-Programm helfen, Universitäten beim Aufbau von Stiftungsvermögen zu unterstützen.

Auch in der Schweiz könnte ein staatliches Matched-Funding-Programm helfen, Universitäten beim Aufbau von Stiftungsvermögen zu unterstützen. Bisher sind private Spenden ohne Zweckbindung für spezifische Gebäude, Projekte oder Lehrstühle an Schweizer Universitäten relativ selten, und Schweizer Hochschulen haben daher kein nennenswertes Stiftungskapital (s. Box 5). Bei einem solchen Programm sollte man sich am Vorbild Grossbritanniens orientieren und klare Anreize setzen: Mit einem offenen Wettbewerbsverfahren, gestaffelten Quoten für die Kofinanzierung je nach Fundraisingkapazität bzw. Eigenleistung sowie einer Beratung beim Aufbau von Fundraisingkompetenzen. Denkbar wäre ein Programm mit staatlichen Mitteln in Höhe von 300 Mio. Fr. mit dem Ziel, das Ein- bis Zweifache dieser Beträge aus privaten Mitteln zu mobilisieren. Dadurch bekäme das Schweizer Hochschulwesen seine erste Endowment-Milliarde und eine Basis für weiteres Fundraising.

## Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die vorliegende Studie (i) bietet eine Übersicht über den gemeinnützigen Stiftungssektor, (ii) spiegelt das Schweizer Modell an internationalen Erfahrungen, (iii) dokumentiert Reformprozesse am Stiftungsstandort seit der Jahrtausendwende und (iv) skizziert zusätzlichen Reformbedarf.

### **Stiftungen – Ausdruck einer liberalen Gesellschaft**

Gemeinnützige Stiftungen sind Ausdruck einer liberalen Bürgergesellschaft, Instrument zur Mobilisierung privaten Kapitals für gemeinnützige Zwecke und eine Form der freiwilligen Umverteilung. Sie bilden somit einen Gegenpol zum paternalistischen Wohlfahrtsstaat. Aus diesem Grund gilt es den Stiftungsstandort zu stärken. Dies bedeutet, dass die Rahmenbedingungen so gesetzt werden, dass einerseits mehr und andererseits wirkungsvoller gestiftet wird.

Die Schweiz hat 12 900 gemeinnützige Stiftungen mit einem geschätzten Gesamtvermögen von 70 Mrd. Fr. und jährlichen Ausschüttungen zwischen 1,5 Mrd. Fr. und 2 Mrd. Fr. Im Vergleich mit anderen Ländern weist die Schweiz eine sehr hohe Stiftungsdichte auf und eine stark entwickelte Stiftungskultur. Auch bei anderen Formen des gemeinnützigen Engagements (z. B. Spenden, Vereine und Freiwilligenarbeit) schneidet sie überdurchschnittlich ab. Eine Besonderheit des Stiftungsstandorts ist seine starke internationale Vernetzung: Viele ausländische Stifter leben hier, Schweizer Mäzene sind weltweit aktiv, und das Land ist Sitz wichtiger internationaler Stiftungen.

Der Schweizer Stiftungssektor befindet sich im Aufbruch: Die Zahl der gemeinnützigen Stiftungen hat seit dem Jahr 2000 um 60% zugenommen,

und es gibt eine wachsende Zahl grosser Einzelspenden (10 Mio. Fr. bis 100 Mio. Fr.). Das Stiftungsrecht wurde 2006 revidiert und die eidgenössische Stiftungsaufsicht gestärkt. Es gibt zahlreiche Initiativen zur Professionalisierung und für die Verbreitung von Best Practice. Neue Plattformen für den fachlichen Austausch wurden gegründet, spezialisierte Berater sind entstanden, Banken haben Philanthropieabteilungen aufgebaut. Mit dem *Swiss Foundation Code* gibt es nun einen von Branchenvertretern entwickelten Best-Practice-Kodex für gemeinnützige Stiftungen.

Es gibt international unterschiedliche Stiftungskulturen, wobei sich besonders das angelsächsische vom kontinentaleuropäischen Modell unterscheidet. Das angelsächsische Stiftungswesen ist gekennzeichnet durch einen hohen Grad an Transparenz, Unternehmertum und Innovationsbereitschaft. Das traditionelle Stiftungswesen in Kontinentaleuropa wird eher geprägt durch Diskretion, Kapitalerhalt und eine behäbige Stiftungskultur. Die Schweiz ist ein Zwitter zwischen beiden Modellen und weist ähnliche Rahmenbedingungen für ein florierendes Stiftungswesen auf wie die USA: ein liberales Stiftungsrecht, einen ausgeprägten Bürgersinn, niedrige Steuern und eine hohe Dichte an Privatvermögen.

Das Stiftungswesen besteht nicht nur aus Stiftern und Stiftungen. Diese sind eingebettet in ein *Ökosystem* aus (i) institutioneller Infrastruktur, (ii) rechtlich-regulativen Rahmenbedingungen und (iii) kulturellen Faktoren. Massnahmen zur Weiterentwicklung des Sektors sollten in all diesen Bereichen ansetzen. Bei den in der Studie skizzierten Reformvorschlägen handelt es sich nicht um einen abschliessenden Masterplan, sondern einen Beitrag zur laufenden Debatte. Dabei sollte man auch auf Erfahrungen aus dem Ausland zurückgreifen; entsprechend finden sich zahlreiche internationale Fallbeispiele.

## Reformpotenzial in unterschiedlichen Bereichen

1. Das schlanke und liberale Stiftungsrecht ist eine der Stärken des Schweizer Stiftungsstandorts und sollte nur behutsam verändert werden. Um die Corporate Governance im Stiftungssektor zu verbessern, wäre jedoch die Ergänzung durch einen Artikel zur «guten Stiftungsführung» sinnvoll, in dem wichtige Prinzipien festgeschrieben werden, z. B. erweitertes Aufsichtsbeschwerderecht (im Falle von Missbräuchen) oder Massnahmen zur Vermeidung von Interessenkonflikten.
2. Sinnvoll wäre auch die Festschreibung eines Mindestinhalts für Stiftungsstatuten im Stiftungsrecht, um sicherzustellen, dass sich ein Stifter bei der Formulierung seines Willens mit Problemen wie Transparenz, Interessenskonflikten oder Zweckänderungen aktiv auseinandersetzt.
3. In Folge der Stiftungsrechtsrevision 2006 wurde die steuerliche Abzugsfähigkeit von Spenden vom Bund (und den meisten Kantonen) auf 20% des Jahreseinkommens erhöht. Darüber hinaus sollte eine Art Verlustvortrag eingeführt werden, d.h. die Möglichkeit, grössere Spenden steuerlich über mehrere Jahre abzusetzen. Dies würde die Flexibi-

lität von Spendern und Stiftern erhöhen. In anderen Ländern (z. B. Deutschland) ist dies bereits heute möglich.

4. In Folge der BVG-Strukturreform, die die Aufsicht über Vorsorgestiftungen neu regelte, wurde die Struktur der kantonalen Aufsichten über gemeinnützige Stiftungen in den letzten Jahren (unbeabsichtigt) durcheinandergewirbelt. Diese Strukturen gilt es in den nächsten Jahren zu bereinigen. Die kantonalen Aufsichten für gemeinnützige Stiftungen sollten von jenen für Vorsorgestiftungen getrennt (wie in vielen Kantonen bereits der Fall) und in regionalen Verbänden gepoolt werden (analog zu den Aufsichten für Vorsorgestiftungen). Eine damit einhergehende Spezialisierung und Bündelung von Kräften würde zu einer professionellen Stiftungsaufsicht beitragen. Die eidgenössische Stiftungsaufsicht wird aktuell bereits restrukturiert und personell verstärkt.
5. Um die Transparenz im Stiftungswesen zu erhöhen, sind die Stiftungen gefordert, ausführlicher über ihre Arbeit zu berichten und wichtige Kennzahlen zu veröffentlichen. Zuhanden des Staates sollte das Bundesamt für Statistik detaillierte Daten über den Sektor erheben. Zudem sollte ein nationales Stiftungsregister eingerichtet werden, d.h. eine Online-Datenbank über alle gemeinnützigen Stiftungen. In diesem Zusammenhang sollte auch eine erweiterte Publikationspflicht für gemeinnützige Stiftungen geprüft werden, damit das Stiftungsregister mit relevanten Daten gespeist werden kann.
6. 85% der gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz haben ein Vermögen unter 5 Mio. Fr. und 80% haben kein festes Personal. Trotzdem zählt man bisher nur ca. 10 Fusionen pro Jahr (0,1% der Stiftungen). Um der Fragmentierung des Sektors mit vielen kleinen und teils inaktiven Stiftungen entgegenzuwirken, sind vor allem die Stiftungen selber gefordert, mehr zu kooperieren – durch Informationsaustausch, Koordination von Förderschwerpunkten –, aber auch durch deutlich mehr Fusionen als bisher. Auch die Umwandlung kapitalschwacher Stiftungen in Verbrauchsstiftungen und eine stärkere Nutzung von Dachstiftungen können zur Konsolidierung des Sektors beitragen.
7. Sollten durch freiwillige Kooperationen in den nächsten Jahren keine nennenswerten Fortschritte zu verzeichnen sein, wäre die Ultima Ratio eine staatlich verordnete jährliche Ausschüttungsquote. In den USA müssen gemeinnützige Stiftungen jährlich 5% ihres Vermögens für den Stiftungszweck aufwenden. Dies verhindert das Entstehen inaktiver Stiftungen und trägt zu Dynamik und Wettbewerb im Sektor bei. Zudem sollten inaktive Stiftungen, die ihren Zweck über mehrere Jahre nicht verfolgen, von den Aufsichtsbehörden zwangsliquidiert werden oder ihre Gemeinnützigkeit verlieren.
8. Der Schweizer Stiftungssektor wird in der Öffentlichkeit wenig wahrgenommen, auch wegen der Diskretion vieler Stifter und mangelnder Aufmerksamkeit in den Medien. Eine offenere Kommunikation seitens der Stifter und eine umfassendere Berichterstattung durch die Medien

(z. B. mit jährlichen Spender-Rankings) wären der Debatte um eine zeitgemässe Philanthropie förderlich. Die Studie von Avenir Suisse dient auch dazu, das Wissen über und das Bewusstsein für diesen Sektor zu stärken.

9. Eine der weltweit wichtigsten philanthropischen Initiativen der letzten Jahre ist der Giving Pledge, eine Selbstverpflichtung von Milliardären, mindestens die Hälfte ihres Vermögens zu spenden. Dieser Initiative sind inzwischen 127 Personen beigetreten. Dazu zählen ca. 100 von 470 Milliardären in den USA. Als erster Schweizer trat 2014 der Unternehmer Hansjörg Wyss bei. Eine Verbreitung des Giving Pledge in der Schweiz könnte auch dem hiesigen Stiftungsstandort neue Impulse geben.
10. Durch die Auslagerung staatlicher Funktionen in Stiftungen (z. B. Kulturinstitutionen), könnten diese für privates gemeinnütziges Engagement geöffnet werden. Anders als in Deutschland, Österreich und Liechtenstein sind öffentlich-rechtliche Stiftungen in der Schweiz aber ein bisher wenig genutztes Instrument zur Förderung der Philanthropie und zur Modernisierung des Staates.
11. Ein weiteres Instrument zur Dynamisierung des Stiftungsstandorts ist das Matched Funding, also das Angebot eines Spenders, die Spende anderer aufzustocken. Matched-Funding-Initiativen können sowohl von Privaten kommen als auch vom Staat. In Grossbritannien etwa hat die Regierung den Aufbau von Stiftungskapital an Hochschulen und Kultureinrichtungen durch Matched-Funding-Programme gefördert. In der Schweiz sollten derartige Programme ebenfalls geprüft werden. Im Vergleich mit den USA sind die Stiftungsvermögen Schweizer Hochschulen noch relativ unbedeutend. Das Stiftungskapital aller us-Hochschulen wird auf 400-500 Mrd. \$ geschätzt, was proportional zur Bevölkerung hierzulande über 10 Mrd. Fr. entspräche – ein Mehrfaches des tatsächlichen Wertes.

Neben diesen zentralen Vorschlägen finden sich im Text Anregungen für weitere Massnahmen, die der Modernisierung und Dynamisierung des Stiftungssektors dienen könnten. Gefordert bei der Umsetzung der Reformen sind der Staat (z. B. Stiftungsrecht, Stiftungsaufsicht), der Stiftungssektor (z. B. Selbstregulierung) sowie einzelne Stiftungen (z. B. Kooperation) und Stifter (z. B. Giving Pledge).

## Literatur

- Acs, Zoltan and Ronnie Phillips (2001): *Entrepreneurship and Philanthropy in American Capitalism*. *Small Business Economics* 19: 189–204, 2002.
- Bismark, Towa-Christina von und Matthias Buntrock (2014): *Blühende Stiftungslandschaften und blühende Missstände*. *Die Stiftung – Magazin für Stiftungswesen*, März.
- Bundesamt für Statistik (2011): *Freiwilligenarbeit in der Schweiz 2010*. BfS.
- Charities Aid Foundation (2013): *World Giving Index 2013*.
- Cueni, Andreas (2013): *Die Philanthropie-Beratung in der Schweiz wächst*. *Die Stiftung – Spezial Schweiz*, Februar.
- DU – das Kulturmagazin (2013): *Themenheft Philanthropie für eine bessere Welt*, Dezember.
- Eckhardt, Beate, Dominique Jakob und Georg von Schnurbein (2014): *Der Schweizer Stiftungsreport 2014*. CEPS (Uni Basel), SwissFoundations, Zentrum für Stiftungsrecht (Uni Zürich).
- Eckhardt, Beate, Dominique Jakob und Georg von Schnurbein (2013): *Der Schweizer Stiftungsreport 2013*. CEPS (Uni Basel), SwissFoundations, Zentrum für Stiftungsrecht (Uni Zürich).
- Eckhardt, Beate, Dominique Jakob und Georg von Schnurbein (2012): *Der Schweizer Stiftungsreport 2012*. CEPS (Uni Basel), SwissFoundations, Zentrum für Stiftungsrecht (Uni Zürich).
- Egger, Philipp, Bernd Helmig und Robert Purtschert (Hrsg.) (2006): *Eine komparative Analyse des Stiftungsstandorts Schweiz*. *Foundation Governance*, Band 3. SwissFoundations.
- Fondation Lombard Odier (2010): *Stärkung der Philanthropie in der Schweiz – Strategie und Massnahmen für mehr Kooperation und eine bessere Wahrnehmung des Philanthropiesektors*.
- Giving USA Foundation (2013): *Giving USA 2013*. Giving Institute and Indiana University Lilly Family School of Philanthropy.
- Helmig, Bernd, Hans Lichtsteiner und Markus Gmür (Hrsg.) (2010): *Der Dritte Sektor in der Schweiz*. Bern: Haupt-Verlag.
- Helmig, Bernd und Beat Hunziker (2006): *Stifterstudie Schweiz*. In Egger et al 2006.
- Jakob, Dominique (2013): *Ein Stiftungsbegriff für die Schweiz*. *Zeitschrift für Schweizerisches Recht (ZSR)* 2013 II, 185 ff.
- Jakob, Dominique (2014): (im Erscheinen). *Der Schutz des Stifterwillens*, in Dominique Jakob und Lukas von Orelli (Hrsg.), *Der Stifterwille: ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit*. Bern.
- Krimphove, Petra (2010): *Philanthropen im Aufbruch – Ein deutsch-amerikanischer Vergleich*. Wien: Sigmund Freud University Press.
- Oster, Sharon (1995): *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press.
- Rüegg-Stürm, Johannes, Peppi Schnieper und Niklas Lang (2003): *Stiftungen im 21. Jahrhundert: Change Management*, in: Egger, Ph. (Hrsg.): *Stiftungsparadies Schweiz, Zahlen, Fakten und Visionen*, SwissFoundations, *Foundation Governance* Bd. 1, Basel
- Schneider, Hanna, Reinhard Millner und Michael Meyer (2010): *Die Rolle der Gemeinnützigkeit in Österreichischen Stiftungen*. *Wirtschaftsuniversität Wien Working Paper*.

- Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft (2011): *Freiwilligen Monitor 2011*. SGG.
- Sprecher, Thomas (2012): *Anstiftung zum Geben*. Schweizer Monat November.
- Sprecher, Thomas (2013): *Stiftungsfusionen*. Die Stiftung – Magazin für Stiftungswesen, Schweiz-Special, Februar.
- Sprecher, Thomas, Philipp Egger und Martin Janssen (2009): *Swiss Foundation Code 2009*. Herausgeber SwissFoundations. Helbing Lichtenhahn Verlag.
- SwissFoundations (2009): *Wörterbuch zum Schweizer Stiftungswesen*.
- Schnurbein, Georg von und Steffen Bethmann (2010): *Philanthropie in der Schweiz*. CEPS.
- Schnurbein, Georg von, Rafael Wyser und Steffen Bethmann (2012): *Handlungsempfehlungen zur Gestaltung eines nationalen Stiftungsregisters in der Schweiz*. CEPS.
- Zunz, Olivier (2011): *Philanthropy in America*. Princeton University Press.

'avenir' suisse'

Rotbuchstrasse 46  
8037 Zürich

T: +41 44 445 90 00  
F: +41 44 445 90 01

[www.avenir-suisse.ch](http://www.avenir-suisse.ch)  
[info@avenir-suisse.ch](mailto:info@avenir-suisse.ch)