

Swiss Foundation Code

Grundsätze und
Empfehlungen
zur Gründung und
Führung von
Förderstiftungen

SFC

Thomas Sprecher
Philipp Egger
Georg von Schnurbein



Stämpfli Verlag

Masstab für Best Practice

Mit seinen 4 Grundsätzen und 28 kommentierten Empfehlungen etabliert der Swiss Foundation Code internationale Standards:

Der Swiss Foundation Code

- ist auf alle Arten und Grössenordnungen von Stiftungen anwendbar;
- bildet einen Orientierungsrahmen für gute Stiftungsführung;
- dient als nützliches Arbeitswerkzeug;
- hat sich seit 2005 in der Praxis bewährt.

«Die Schweiz ist für ihre hohe Dichte an Stiftungen bekannt. Dennoch äussert sich das Schweizer Recht kaum zum Thema «Foundation Governance». Das Fehlen strenger gesetzlicher Vorgaben ist ein Vorteil, weil es mehr Flexibilität bietet. Und doch sind Masstäbe nötig, an denen gutes Verhalten gemessen werden kann. Hier spielt der Swiss Foundation Code als eine von Fachexperten erstellte Sammlung von Best-Practice-Standards eine wichtige Rolle. Die neue, verbesserte Ausgabe ist sehr zu begrüessen.»

Prof. Henry Peter, Head of Geneva Centre for Philanthropy, Universität Genf

«Stiftungen sind wesentliche Akteure der Zivilgesellschaft. Um ihr Potenzial für effektives und proaktives Handeln in der Gesellschaft auszuschöpfen, braucht es innere Solidität und Effizienz. Durch die periodische Überarbeitung bietet der Swiss Foundation Code eine praktische und zeitgemässe Orientierungshilfe. Ich gratuliere SwissFoundations zum stetigen Bestreben, die Sichtbarkeit, Transparenz und Legitimität von Stiftungen zu verbessern.»

Max von Abendroth, Executive Director Dafne, Brüssel

Ausgabe 2021

Thomas Sprecher
Philipp Egger
Georg von Schnurbein

Herausgeber: SwissFoundations

Die vorliegende Publikation wurde durch die Mitgestaltung,
Begleitung und Finanzierung folgender Mitglieder von
SwissFoundations ermöglicht:

Age-Stiftung
arcas foundation
Asuera Stiftung
atDta-Stiftung Hilfe zur Selbsthilfe
Beisheim Stiftung
Credit Suisse Foundation (Jubiläumsfonds)
Dätwyler Stiftung
Ebnet-Stiftung
Ernst Göhner Stiftung
Fondation Leenaards
Fondation Lombard Odier
Fondation Nicolas Puech
Fondation Pro Victimis
Fritz-Gerber-Stiftung
Gebert Rüt Stiftung
Green Leaves Education Foundation
Grütli Stiftung
Hasler Stiftung
Hatt-Bucher-Stiftung
Hirschmann Stiftung
Julius Bär Stiftung
Novo Nordisk Haemophilia Foundation
Otto und Veronika Kägi Stiftung
Paul Schiller Stiftung
sahee foundation
Sophie und Karl Binding Stiftung
Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG)
Stiftung Mercator Schweiz
Stiftung Perspektiven von Swiss Life
Swiss Re Foundation
UBS Optimus Foundation
Velux Stiftung
Z Zurich Foundation

Druckversion – dreisprachig

Die gedruckte Version des Swiss Foundation Code ist in einer deutschen, französischen und englischen Ausgabe erhältlich.

Digitalversion – mehrsprachig

Die digitale Version des Swiss Foundation Code steht vorläufig auf Deutsch, Französisch und Englisch zur Verfügung:

www.swissfoundationcode.com

SwissFoundations

2001 als Gemeinschaftsinitiative gegründet, vereint SwissFoundations die gemeinnützigen Förderstiftungen der Schweiz und gibt ihnen eine starke und unabhängige Stimme. Als aktives und der Innovation verpflichtetes Netzwerk fördert SwissFoundations den Erfahrungsaustausch, die Transparenz und die Professionalität im Schweizer Stiftungssektor. Damit trägt SwissFoundations zu einem effizienten und wirksamen Einsatz von Stiftungsmitteln bei. Der Verband steht grossen wie kleinen, regional wie international tätigen Stiftungen mit Sitz in der Schweiz oder Liechtenstein offen.

www.swissfoundations.ch

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

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

© 2021 by Sprecher/Egger/von Schnurbein

Stämpfli Verlag AG Bern · 2021
www.staempfliverlag.com

E-Book ISBN 978-3-7272-7793-1

Über die Online-Buchhandlung www.staempflishop.com
ist zudem folgende Ausgabe erhältlich:

Print ISBN 978-3-7272-7791-7

Layout durch Neeser & Müller, Basel



Inhalt

Vorwort und Dank	8
Einführung	10

Grundsätze **19**

Grundsatz 1: Wirksamkeit	20
Grundsatz 2: Checks and Balances	21
Grundsatz 3: Transparenz	22
Grundsatz 4: Gesellschaftliche Verantwortung	23

Empfehlungen **25**

Gründung **27**

1 Stifterwille	32
2 Stiftungssitz und Steuerbefreiung	43
3 Stiftungsurkunde, Stiftungsreglemente, Richtlinien, Leitbild	48

Führung **55**

4 Funktion des Stiftungsrats	58
5 Erneuerung des Stiftungsrats	65
6 Zahl und Anforderungsprofil der Stiftungsratsmitglieder	70
7 Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder	75
8 Organisation des Stiftungsrats	80
9 Funktion des Präsidenten	84
10 Ausschüsse	88
11 Umgang mit Interessenkonflikten	92
12 Kommunikation	96
13 Geschäftsführung	102
14 Revisionsstelle	106
15 Beiräte	110

Förderung 115

16	Entwicklung der Förderstrategie	118
17	Unternehmerische Haltung	121
18	Gewinnung von Projekten	125
19	Projektbegleitung	130
20	Wirkungsmessung und Projektevaluation	134

Finanzen 139

21	Verantwortung für die finanzielle Führung	144
22	Anlageorganisation	147
23	Herkunft des Stiftungsvermögens	150
24	Grundlagen der Vermögensbewirtschaftung	153
25	Anlagestrategie	156
26	Vermögensallokation	162
27	Mandatierung nach Wettbewerbsbedingungen	166
28	Überprüfung der Vermögensbewirtschaftung	170

Anhang 175

Phänomenologie der Schweizer Stiftungslandschaft	176
Entstehung und Entwicklung des Swiss Foundation Code	184
Rezeption des Swiss Foundation Code	189
Foundation Governance Codes im internationalen Vergleich	193
Literaturverzeichnis	199
Stiftungsglossar	210
Stichwortregister	236
Die Autoren	250

Vorwort und Dank

Seit dem ersten Erscheinen des Swiss Foundation Code vor 15 Jahren hat sich die Welt stark verändert. In einem besonderen Mass gilt dies für die Welt der Stiftungen. Vorbei sind die Zeiten, in denen sie als diskretes Engagement privater Wohltäter vorbehaltlos geschätzt wurden. Nicht nur verlangen staatliche Regulatoren mehr Transparenz, auch fragen die Medien, die Politik und nicht zuletzt die Destinatäre nach Hintergrund, Motiven und Relevanz. Die Grundsätze der Wirkung, Governance und Transparenz, die die Autoren des Swiss Foundation Code bereits 2005 in vorausschauender Weitsicht für die Stiftungsarbeit definiert haben, gaben und geben dem Stiftungssektor die richtige Orientierung in die Hand, um diesen wachsenden Ansprüchen gerecht zu werden.

Heute werden die Stiftungen als Teil der Zivilgesellschaft anerkannt, aber auch zunehmend an ihrem Beitrag dazu gemessen. Relevantes Stiftungswirken berücksichtigt gesellschaftliche Veränderungen und bezieht neue Entwicklungen in die Fördertätigkeit ein. Der Grundsatz der gesellschaftlichen Verantwortung wurde daher in der vierten Auflage des Swiss Foundation Code nun erstmals explizit formuliert.

Damit Stiftungen gesellschaftlich gewollt sind, muss ihr Wirken sichtbar, zugänglich und nachvollziehbar sein. Sie müssen als verlässliche, wirkungsorientierte Partner wahrgenommen werden. SwissFoundations und seine Mitglieder haben sich diese Handlungsmaxime zu Herzen genommen und durch konkrete Massnahmen mit Leben gefüllt. Das 20-jährige Verbandsbestehen nehmen wir zum Anlass, dieses Selbstverständnis weiter im Sektor zu verankern und mit der neuen Ausgabe des Code auch ein zentrales Werkzeug für dessen Umsetzung zu liefern. Entscheidend für die Entwicklung unseres Sektors ist der Wille jeder Stiftung, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen und mit gutem Beispiel voranzugehen. Dabei sind alle Schweizer Stiftungen angesprochen, keineswegs nur unsere Mitglieder.

Ein grosser Dank geht an die über 40 Expertinnen und Experten, die ihr Fachwissen in den Hearings eingebracht haben. Zudem haben mehr als 30 SwissFoundations-Mitglieder das Projekt finanziell unterstützt. Dadurch ermöglichen sie, dass dieses gesammelte Wissen frei zugänglich ist und so eine möglichst breite Wirkung erzielt. Zum Schluss ein grosser Dank an die Autoren, die auch in der vierten überarbeiteten Auflage eine präzise, praxisnahe Formulierung gewählt und sichergestellt haben, dass der Swiss Foundation Code erneut eine wertvolle, anwendungsorientierte Anleitung für moderne Stiftungsarbeit geworden ist.

Dr. Lukas von Orelli
Präsident SwissFoundations

Einführung

Ergänzung zur liberalen Gesetzgebung

**Die Schweizer
Stiftung ist ein
Erfolgsmodell.**

Mit über 13'000 gemeinnützigen Stiftungen hält die Schweiz eine internationale Spitzenposition; pro Kopf weist sie sechsmal mehr Stiftungen auf als die USA oder Deutschland. Dem Stiftungssektor steht professionelles Fachwissen aus dem NPO-Bereich, dem Recht und dem Finanzdienstleistungssektor zur Verfügung. Politik und Gesellschaft schenken den Stiftungen im Allgemeinen grosses Vertrauen. Besonders charakteristisch ist die Dynamik: Knapp 70% aller gemeinnützigen Stiftungen sind in den letzten 30 Jahren entstanden.

Die Schweiz bietet denn auch für die Gründung und Führung von gemeinnützigen Stiftungen ausgezeichnete Rahmenbedingungen. Ihre vergleichsweise liberale Gesetzgebung ermuntert gleichsam zur Gründung von Stiftungen und erleichtert deren Arbeit. Grundlage der alten und blühenden Stiftungstradition ist ein partizipatives Gemeinschaftsmodell.

**Dynamik und
Liberalität**

Privates philanthropisches Engagement ist einer der Erfolgsfaktoren der Schweiz. Stiftungen sind hier Ausdruck einer freiheitlich-demokratischen Grundordnung und können auf liberale und stabile Rahmenbedingung zählen. Diese ermöglichen eine hohe Gestaltungsfreiheit und schützen stifterisches Wirken gleichermassen. Auch unzählige ausländische Stifter¹ haben das erkannt und gründen ihre Stiftung in der Schweiz. Ein bedeutender Teil ihrer Zuwendungen verbleibt im Land und kommt etwa der Kultur, dem Sozialwesen und der Forschung zugute.

Libérale Rahmenbedingungen sind die Grundlage für das Wachstum und die dynamische Weiterentwicklung des Stiftungssektors. Darauf aufbauend tragen gemeinnützige Stiftungen als unabhängige dritte Kraft neben Staat und Wirtschaft massgeblich zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen bei. Mit ihrer vielfältigen Wirkung stärken sie die Pluralität in unserem Land und stellen tagtäglich ihre gesellschaftliche Relevanz unter Beweis.

¹ Sprachliche Maskulina wie Feminina beziehen sich auf Personen jedweden Geschlechts.

Trotz ihrer guten Reputation stehen gemeinnützige Stiftungen auch in der Schweiz unter Legitimationsdruck. Das ist gut so: Indem sie nämlich steuerliche Privilegien geniessen und mit ihren Förderaktivitäten in die Dynamik gesellschaftlicher Realitäten eingreifen, stellen sie quasiöffentliche Institutionen dar.

Stiftungsarbeit ist stets zu reflektieren.

Der allen Stiftungen in unterschiedlichem Mass eigene Wesenszug, nicht auf die Aussenwelt angewiesen zu sein, tritt bei den «klassischen» Förderstiftungen zugespitzt zutage. Im Gegensatz etwa zu einer Spendenstiftung fehlt bei ihr jede Marktkontrolle. Sie gehört sich selber und kontrolliert sich selber, besonders, wenn nach dem Ausscheiden des Stifters dessen Eigentümerkontrolle wegfällt.

Das Tun und Lassen von Stiftungen ist stets zu reflektieren: Wie kann eine Stiftung ihren Zweck bestmöglich umsetzen? Woran orientiert sie ihr Handeln? Was bedeutet gute Stiftungsführung in der praktischen Fördertätigkeit? Welchen Ansprüchen sieht sich die Vermögensbewirtschaftung ausgesetzt? Wie ist systemischen Risiken zu begegnen? Wie lässt sich die Existenz und Arbeitsweise der Stiftung legitimieren?

Konzeption des Swiss Foundation Code

Der Swiss Foundation Code ist aus der Stiftungsbranche heraus entstanden und wird vom Verband der Schweizer Förderstiftungen SwissFoundations als anwendungsbezogenes Werkzeug getragen. Er ist weder Massnahmenkatalog noch Checkliste, sondern stellt einen generellen Orientierungsrahmen für gute Stiftungsführung dar.

Professionalität und Selbstregulation

Angesichts der grossen Stiftungsvielfalt stellt der Swiss Foundation Code mit seinem empfehlenden Charakter den effektiveren Weg zu Wirkung und Transparenz im Stiftungssektor dar als eine staatliche Durchregulierung.

Im Jahr 2005 erstmals erschienen sowie 2009 und 2015 ergänzt, liegt der Swiss Foundation Code nun vollständig überarbeitet in der vierten Ausgabe vor. Er bezieht sich auf die spezifische Situation von Förderstiftungen und sucht nicht die oberflächliche Allgemeingültigkeit, sondern die vertiefte Beispielhaftigkeit. Seine allgemein formulierten 4 Grundsätze und 28 Empfehlungen lassen sich aber auf alle Arten und Grössenordnungen von Stiftungen anwenden. Während grosse Stiftungen die Empfehlungen im Detail umsetzen können, werden sich kleinere Stiftungen einfacher organisieren. So muss jede Stiftung

Der Swiss Foundation Code ist ein Orientierungsrahmen für gute Stiftungsführung.

ihren eigenen Weg zu einer professionellen Stiftungsführung im Dienste der bestmöglichen Umsetzung des Stiftungszwecks finden.

Kleinere Stiftungen sind direkt angesprochen.

Selbst unter den Förderstiftungen sind Bedürfnisse und Organisationsstrukturen unterschiedlich. Während die Grundsätze des Swiss Foundation Code uneingeschränkt Geltung beanspruchen dürfen, orientieren sich die Empfehlungen – insbesondere deren praxisorientierter Kommentar – in erster Linie an grossen und mittelgrossen Stiftungen. Die bei weitem meisten Förderstiftungen sind allerdings kleine Stiftungen mit einem Vermögen von weniger als CHF 10 Mio., und unter ihnen sind sehr viele Kleinststiftungen. Manche Empfehlungen lassen sich in kleinen Stiftungen nicht direkt umsetzen. Deshalb schliesst der Kommentar zu den Empfehlungen – wo sinnvoll oder nötig – mit «Zusätzlichen Hinweisen für kleinere Stiftungen».

Grosse Stiftungen besitzen allein schon aufgrund ihrer Trennung in strategische und operative Ebene (Stiftungsrat – Geschäftsführung) und dank ihren finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten beste Voraussetzungen zu wirksamen *Checks and Balances*. Bei kleineren Stiftungen hingegen, in denen sich die beiden Ebenen oft verwischen, ist die Gefahr von Fehlentwicklungen besonders gross. Deshalb bietet sich der Swiss Foundation Code gerade auch für kleinere Stiftungen als Orientierungsrahmen an.

Grundsätzlich haben alle Stiftungen denselben Anforderungen an eine gute Stiftungsführung zu genügen. Die konkreten Massnahmen sind jedoch stiftungsspezifisch auszugestalten und damit auch in Einklang mit der Stiftungsgrösse zu bringen – und zwar immer auf jeweils einfachst möglichem organisatorischem Niveau. Foundation Governance findet ihre Bestimmung nicht in sich selbst, sondern dient der effizienten und wirksamen Umsetzung des Stiftungszwecks.

Bezugsrahmen und Führungsinstrument

Weder die Grundsätze noch die Empfehlungen sind klar definierte Kriterien oder Anforderungen, die es auf eine bestimmte Art und Weise mechanisch umzusetzen gälte. Vielmehr stellt der Swiss Foundation Code einen Bezugsrahmen zur Messung und Justierung der eigenen Organisation dar. In die Verantwortung des Stiftungsrats gehört es, die Organisation der Stiftung, unabhängig von ihrer Grösse, optimal auf die Zweckumsetzung auszurichten. Bezogen auf die Verwendung des Swiss Foundation Code bedeutet dies, dass der Stiftungsrat dessen Grundlagen und Empfehlungen auf die spezifische Situation seiner Stiftung herunterbrechen und anwenden muss.

Der Swiss Foundation Code hat interdisziplinären Charakter. Neben der rechtlichen kommen auch andere Sichtweisen wie jene der Ökonomie und der konkreten Stiftungsarbeit zum Tragen. Der Code soll von praktischer Relevanz sein. Aus diesem Grund wiederholt er einmal die gesetzlichen Grundlagen und lässt sie ein andermal weg, wo sie unter dem Gesichtswinkel der Foundation Governance nicht einschlägig sind.

Interdisziplinärer Charakter und Verhältnis zum Recht

Grundsätzlich muss zwischen den Entscheidungen unterschieden werden, die der Stifter bei der Gründung trifft, und jenen, die dann im Rahmen der einmal gegründeten Stiftung durch den Stiftungsrat zu treffen sind. Der Swiss Foundation Code ist deshalb in die vier Kapitel «Gründung», «Führung», «Förderung» und «Finanzen» gegliedert.

Berücksichtigung aller relevanten Aspekte

Der Stifter darf sich nicht darauf beschränken, sich über die im Rahmen der Stiftungsgründung gegebenen wichtigen Weichenstellungen zu informieren. Er muss bei der Konzeption der zu gründenden Stiftung auch alle übrigen Empfehlungen berücksichtigen, um mit seinen Entscheidungen auch die spätere Ausgestaltung von Führung, Förderung und Finanzen im Lichte des Swiss Foundation Code zu erleichtern.

Umgekehrt müssen sich auch Stiftungsratsmitglieder schon gegründeter Stiftungen mit der Grundanlage ihrer Stiftung auseinandersetzen. Die bei der Gründung relevanten Aspekte sind auch in den späteren Lebensphasen der Stiftung zu berücksichtigen.

Die internationalen Verhältnisse werden vom Swiss Foundation Code in sinnvoller Weise einbezogen. Es versteht sich von selbst, dass Governance-Regeln, die auf anderen Rechtssystemen beruhen, nicht unbesehen für Schweizer Stiftungen übernommen werden dürfen. Aber auch wenn die Stiftung eine von Staat zu Staat unterschiedliche gesetzliche Regelung erfährt und verschiedene nationale Stiftungskulturen existieren, sind doch viele Gemeinsamkeiten festzustellen. Dies sichert jedem nationalen Code auch eine internationale Dimension und Ausstrahlung in andere Länder.

Einbezug internationaler Verhältnisse

Foundation Governance steht und fällt mit der Integrität und dem Augenmass der verantwortlichen Personen. Der Swiss Foundation Code will daher die Stiftungsorgane sensibilisieren und aktivieren – in erster Linie die Mitglieder des Stiftungsrats. Sein Hauptziel ist die Förderung einer wirksamen, effizienten und transparenten Umsetzung

Sensibilisierung und Aktivierung des Stifters und des Stiftungsrats

von Stifterwille und Stiftungszweck. Seine Anwendung soll bei allen Anspruchsgruppen bzw. «Stakeholdern» der Stiftung Vertrauen schaffen: bei Stiftern und Förderern der Stiftung, Destinatären, Aufsichtsbehörden und einer breiten Öffentlichkeit.

Richtiges richtig machen

Die Dinge richtig zu machen, ist auch für eine Förderstiftung wichtig. Entscheidend und grundlegend aber ist es, dass sie die richtigen Dinge tut. Deshalb bezieht sich der Swiss Foundation Code auf die «Verfassung» der Stiftung und weniger auf ihre operativen Tätigkeiten. Er stellt keinen Managementleitfaden dar. Seine Grundsätze und Empfehlungen zielen vielmehr auf die Stiftungspolitik und die Stiftungsstrategie ab, d. h. auf die grundsätzlichen Festlegungen.

Empfehlender Charakter

Der Swiss Foundation Code samt seinem Kommentar hat empfehlenden Charakter. Er soll Stiftungen zur Überprüfung und Verbesserung ihrer Governance veranlassen. Für die Rechtsanwender kann er eine Interpretationshilfe darstellen. Indem die Förderstiftungen selbst für ihre Foundation Governance besorgt sind, kommen sie dem Ruf nach stärkerer staatlicher Regelung zuvor – die das produktive und disparate Biotop der Stiftungslandschaft Schweiz lähmen und schwächen könnten. Der Swiss Foundation Code soll keineswegs zu unnötigen bürokratischen Umtrieben führen. Auch belässt er jeder Förderstiftung die Möglichkeit – und fordert sogar dazu auf –, die gegebenen Freiräume auszuschöpfen. Deshalb ist er nicht der strikten Regel «comply or explain» unterstellt.²

Geltung und Durchsetzung

Weder SwissFoundations noch eine andere Instanz überprüft die Einhaltung der Empfehlungen des Swiss Foundation Code oder vergibt ein Label. Dessen Empfehlungen, und schon gar nicht dessen Grundsätze, sind nicht mit eindeutigen Kriterien gleichzusetzen, die entweder eingehalten oder aber verletzt werden. Jede Stiftung ist vielmehr herausgefordert, die Empfehlungen auf ihre je spezifische Situation anzuwenden, zu interpretieren und individuell stimmige Lösungen zu finden.

Dem liberalen Geist der Selbstverantwortung verpflichtet, stellt der Code einen Orientierungs- und Inspirationsrahmen dar. Indem sich Stiftungen freiwillig am Swiss Foundation Code orientieren und dies in ihrer Kommunikation deklarieren, beweisen sie, dass sie sich höheren Anforderungen als den gesetzlich festgelegten stellen.

² Zu den verschiedenen Stufen der Verbindlichkeit von Regelsystemen siehe Stiftungsglossar, comply or explain, S. 214.

Das geltende Recht ist Grundlage für jedes Stiftungshandeln. Die Empfehlungen des Swiss Foundation Code wiederholen die gesetzlichen Vorgaben manchmal implizit – insofern handelt es sich teilweise nicht nur um Empfehlungen, sondern effektiv um Rechtspflichten. Der Fokus der Empfehlungen ist aber kein ausschliesslich rechtlicher: Indem etwa vorgeschlagen wird, dass der Stiftungsrat die Stiftung führen soll, wird der gesetzliche Kern – dass nämlich dem Stiftungsrat die Leitung der Stiftung zukommt – um das Element einer aktiven Gestaltung erweitert. Auf diese Weise werden die rechtlichen Vorgaben im Lichte der Foundation Governance konkretisiert und wirkungsorientiert eingefärbt. Der Swiss Foundation Code knüpft in komplementärem Sinn an die gesetzlichen Grundlagen an, indem er die Frage beantwortet, wie innerhalb des gesetzlichen Rahmens die Stiftungswirkung maximiert werden kann.

Der Swiss Foundation Code ist kein Recht und nicht verbindlich.

Der Swiss Foundation Code ist allerdings keine Ergänzung objektiven Rechts. Entsprechend wäre er stiftungsextern nur durchsetzbar, soweit eine dazu legitimierte Behörde dies verfügte, indem etwa eine Aufsichtsbehörde oder ein Gericht eine bestimmte Empfehlung für verbindlich erklärte. Die Durchsetzbarkeit ergäbe sich aber auch dann nicht aus dem Code selbst, sondern aus der Verfügung der Behörde.

Weil der Swiss Foundation Code kein Recht ist, ist er auch nicht verbindlich. Die fehlende Durchsetzbarkeit ist zuweilen ein Ansatzpunkt für Kritik. Dies ist aber aus juristischer Sicht etwa so sinnvoll, wie einem Apfel vorzuwerfen, keine Birne zu sein. Ein Code ist per se nicht in dem Sinne verbindlich, dass seine Nichteinhaltung staatlich sanktioniert werden könnte. Es wäre absurd, die Sinnhaftigkeit eines Code an der Erzwingbarkeit seiner Umsetzung festzumachen. Wer Durchsetzbarkeit will, muss Gesetze schaffen. Codes leben nicht vom Zwang. Sie verschreiben sich der Freiwilligkeit – seit Sokrates und Aristoteles ein Grundbegriff ethischen Handelns.

SwissFoundations, der Verband der Schweizer Förderstiftungen, ist bisher der Versuchung nicht erlegen, von seinen Mitgliedern die Einhaltung des Swiss Foundation Code zu verlangen. In seiner grossen Breite eignet sich der Code auch gar nicht als Kriterienkatalog und damit auch nicht als Durchsetzungsinstrument.

Die Kontrolle der Stiftungstätigkeit durch die Aufsichtsbehörde ist eine Rechtskontrolle. Die Behörde prüft, ob die rechtlichen Bestimmungen und insbesondere die Vorgaben in der Stiftungsurkunde und in Stiftungsreglementen eingehalten worden sind. Sie darf hingegen

Zum Verhältnis von Aufsicht und Selbstregulierung

nicht in das Ermessen der Stiftungsorgane eingreifen und es durch ihr eigenes Ermessen ersetzen. Die Aufsicht überprüft, ob der Zweck verfolgt worden ist, aber sie kann nicht prüfen, wie gut er umgesetzt worden ist. Auch aus diesem Umstand leitet sich die Notwendigkeit zur Selbstüberprüfung ab. Der Code setzt das, was die Aufsicht überprüft, nämlich das Einhalten des Gesetzes und des Stiftungsstatuts, als selbstverständlich voraus. Zusätzlich aber will er den Stiftungsorganen zu einer wirksameren Stiftungstätigkeit verhelfen. Nicht die Vermeidung von Missbräuchen ist sein primäres Ziel, sondern eine durchdachte Stiftungsorganisation, eine professionelle Vermögensbewirtschaftung, eine wirksame Zweckerfüllung. Der Code will die Stiftungstätigkeit in ihrer ganzen Breite optimieren.

Gebrauchsanleitung

Ein praktisches Werkzeug

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

Verschiedene Zugriffe

Wer analytisch vorgehen will, kann sich anhand des Inhaltsverzeichnisses am Anfang einen Überblick über Gliederung und Themen des Swiss Foundation Code verschaffen.

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

- Die Stiftungsphänomenologie (S. 176 ff.) beantwortet grundlegende Fragen zur Funktionsweise von Stiftungen und schlüsselt die bunte Vielfalt der Stiftungstypen auf.
- Das Stiftungsglossar (S. 210 ff.) definiert Sachverhalte und Begriffe, die in der Stiftungspraxis verwendet werden. Was zum Beispiel ist unter dem Begriff «Interessenkonflikt» zu verstehen?
- Das Stichwortregister (S. 236 ff.) bietet den Zugriff auf im Code verwendete Sachverhalte und Begriffe.

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

Lesebeispiel

GRUNDSÄTZE

Vier Grundsätze bestimmen gutes Stiftungshandeln. Sie stehen in einem wechselseitigen Wirkungszusammenhang: Stiftungen³, die alle vier Grundsätze einhalten, erfüllen die Anforderungen an eine zeitgemäße Foundation Governance.

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

Grundsatz 1

Wirksamkeit

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

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

Grundsatz 2

Checks and Balances

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

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

Grundsatz 3

Transparenz

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

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

Grundsatz 4

Gesellschaftliche Verantwortung

Die Stiftung entwickelt ihre Organisation und Aktivitäten gemäss den Anforderungen der Zeit.

Stiftungen haben verbindliche rechtliche Vorgaben aller Staaten, in denen sie tätig sind, einzuhalten. Dazu gehören auch neue administrative Pflichten, die ihren Rechtsgrund regelmässig ausserhalb des Stiftungsrechts haben, wie Geldwäscherei, Datenschutz und Automatischer Informationsaustausch. Ihre gesellschaftliche Verantwortung geht allerdings über die Einhaltung geltenden Rechts hinaus: Stiftungen sind keine Solitäre. Sie stehen selbst mitten in der Gesellschaft, auf die sie einwirken wollen. Deshalb nehmen sie gesellschaftliche Veränderungen und neue Anforderungen – zum Beispiel betreffend Ökologie, Migration oder Diversity – im Rahmen ihres Stiftungszwecks wahr. Sie beziehen neue und zu erwartende kulturelle, ökologische, politische, rechtliche, wirtschaftliche oder technische Entwicklungen in ihre Fördertätigkeit und Organisation ein. Bei im weiteren Sinn politischen Anliegen dürfen – im Unterschied zu politischen Organisationen wie Parteien – keine Partikularinteressen verfolgt werden, um die Prinzipien der Gemeinnützigkeit zu wahren.

EMPFEHLUNGEN

Die 28 Empfehlungen des Swiss Foundation Code sind im Lichte der 4 Grundsätze für gutes Stiftungshandeln zu verstehen. Jede Empfehlung ist auf diese Leitideen hin anzuwenden.

Gründung

Stifterfreiheit

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

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

Unternehmen Stiftung

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

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

Eine Stiftung ist daher ein Unternehmen in doppelter Wortbedeutung. Zum einen beginnt mit der Gründung für Stifter und Stiftungsrat eine Reise, zu der neben unvergesslichen Erlebnissen auch viele Unwägbarkeiten gehören. Zum anderen ist eine Stiftung – gerade ab einer gewissen Grösse – ein wirtschaftliches Unternehmen, das geplant und geführt werden muss. Dazu gehören auch die Bereitschaft zu Selbstkritik, die Risikofähigkeit und ein Innovationswille: Stiftungen haben die Aufgabe, Innovationen zu fördern, weil sie höhere Risiken eingehen können als profitorientierte Unternehmen oder der Staat, weil sie ohne Rücksichten auf kurzfristige Maximierung oder auf Legislaturperioden längerfristige Perspektiven verfolgen können. Unternehmerisch ist auch die Bereitschaft zur Anpassung: Selbst eine auf ewig angelegte Stiftung muss sich immer wieder einem Wandel unterziehen und sich neuen Gegebenheiten anpassen, um nicht die Fähigkeit zu verlieren, im Sinne des Stiftungszwecks einen wirksamen zeitgemässen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten.

Eigenschaften und Verhaltensweisen, die wirtschaftliche Unternehmen zum Erfolg bringen, kommen auch Stiftungen zugute. Der Geist des Wettbewerbs und die Leistungsorientierung sind auch im philanthropischen Kleid notwendig: Arbeitet unsere Stiftung (mindestens) so effizient und effektiv wie eine vergleichbare staatliche Institution oder eine andere Stiftung? Diese Frage muss sich jede Stiftung immer wieder stellen und bejahen können. Der Paradigmenwechsel von der traditionell gemeinnützigen Betulichkeit zum zeitgemässen philanthropischen Leistungsbekenntnis zeigt sich auch in der Begrifflichkeit, indem die frühere Bezeichnung *Vergabestiftung* längst vom aktiveren Begriff *Förderstiftung* abgelöst wurde.

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

Rolle des Stifters

Seine Eigenschaft als Gründer verleiht dem Stifter keine Rechte innerhalb der Stiftung, denn mit ihrer Entstehung wird die Stiftung von ihm rechtlich unabhängig. Insbesondere kann er die Stiftungsurkunde nach ihrer Errichtung nicht selbständig ändern.

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

Unabhängigkeit der Stiftung

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

Dabei geht es stets um unerwünschte Abhängigkeit, bei der sich Interessenkonflikte zum Schaden der Stiftung auswirken. Mit ihr nichts zu tun hat die legitime und gewollte Abhängigkeit vom Stifter selbst.

Die Erben des Stifters

Was der Stifter aus seinem Vermögen einer Stiftung widmet, entgeht im Prinzip seinen gesetzlichen Erben. Vor allem die pflichtteilsgeschützten Erben sind zu beachten: Ehegatten und Nachkommen, eingetragene Partner, Eltern. In ihrem Pflichtteilsanspruch verkürzte Erben können unter Umständen eine Stiftungerrichtung anfechten. Um dies zu vermeiden, muss der Stifter darauf achten, dass es nicht zu Pflichtteilsverletzungen kommt. Sinnvoll ist es etwa, mit den pflichtteilsgeschützten Erben Erbverzichts- bzw. Erbschaftsverträge abzuschliessen.

Dennoch mag das «entgangene» Vermögen bei Erben einen gewissen Phantomschmerz auslösen, der sich noch über Generationen hinweg manifestieren kann. Gelegentlich setzt der Stifter zur Kompensation einer durch Stiftungsgründung geschmälernten Erbschaft seine Erben als Stiftungsratsmitglieder ein oder legt sogar fest, dass auch die fernere Nachkommenschaft im Stiftungsrat vertreten sei. Aus Sicht einer auf lange Frist hin guten Stiftungsführung kann es allerdings problematisch sein, eine gemeinnützige Stiftung über längere Zeit an eine Familie zu binden. Das meritokratische Prinzip, das Stiftungsratsmitglieder nach Fähigkeiten auswählt und an ihren Leistungen misst, bürgt gemeinhin für bessere Resultate als der dynastische Wunsch nach einer Thronfolge. Umgekehrt ist bei Befähigung und Engagement wenig gegen eine Mitwirkung von Familienmitgliedern im Stiftungsrat einzuwenden.

Empfehlung 1

Stifterwille

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

- Der Stifter prüft vor einer Gründung, ob es für seine Förderabsicht einen gesellschaftlichen Bedarf gibt, ob eine selbstständige Stiftung die beste Rechtsform für die Umsetzung seines Willens darstellt, ob das der Stiftung zuge dachte Vermögen zur Umsetzung des angestrebten Stiftungszwecks ausreicht und ob die Stiftung dauerhaft oder auf beschränkte Zeit bestehen soll.
- Der Stifter formuliert seinen Willen in erster Linie durch die Festlegung von Stiftungszweck, Stiftungsvermögen und Stiftungsorganisation, die aufeinander abgestimmt sein müssen.
- Insbesondere bei dauerhaften Stiftungen legt der Stifter ein Konzept für die periodische Erneuerung des Stiftungsrats fest.

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

**Gesellschaftlicher
Bedarf**

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

**Berücksichtigung
bestehender
Organisationen**

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

Rechtsgefäss

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

- eine unselbständige Stiftung gründen, die keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt. In diesem Zusammenhang sind die Dachstiftungen zu nennen, die als Rechtsgefässe vor allem für mittlere und kleine Vermögen geschaffen wurden. Während für die Errichtung einer selbständigen Stiftung die Widmung eines Vermögens für einen besonderen Zweck in Form einer öffentlichen Urkunde erforderlich ist, kann der unselbständigen Stiftung

ein beliebiges privatrechtliches Rechtsgeschäft, verbunden mit einer Auflage, zur Existenz verhelfen. Ein häufiger Entstehungsgrund für eine unselbständige Stiftung sind unentgeltliche Zuwendungen in Form einer Schenkung unter Auflage. Sodann kann eine unselbständige Stiftung auch durch eine Erbeinsetzung oder ein Vermächtnis mit Auflage entstehen;

- eine zeitliche Beschränkung der Stiftung vorsehen (*Stiftung auf Zeit*), etwa, wenn der angestrebte Stiftungszweck sich nur bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erfüllen lässt;
- den Verzehr des gewidmeten Vermögens für die Zweckerfüllung erlauben oder sogar vorschreiben (*Verbrauchsstiftung*);
- sein Vermögen – ohne Errichtung einer unselbständigen Stiftung – in eine andere Organisation einbringen, die den vom Stifter gewünschten Zweck verfolgt. Dabei ist vertraglich sicherzustellen, dass die übertragenen Mittel tatsächlich zweckgebunden eingesetzt werden;
- zusammen mit anderen Personen einen Verein gründen. Im Gegensatz zu gemeinnützigen Stiftungen untersteht der Verein keiner staatlichen Aufsicht. Er eignet sich besser, wenn sich ein eher gleichbleibender, grösserer Kreis von Personen aktiv an der Verwirklichung des Vereinszwecks zugunsten der Mitglieder oder Dritter einsetzen will und die Finanzierung vor allem über Mitgliederbeiträge erfolgt. Gegenüber einem Verein ist die Stiftung – insbesondere in Bezug auf Zweckänderungen – unflexibler, andererseits aber auch beständiger. Sie ist in der Regel auf ein grösseres Anfangsvermögen angewiesen. Stiftung und Verein können organisatorisch verbunden werden, sei es, dass die Stiftung einen Verein unterstützt, sei es, dass ein Förder- oder Gönnerverein, in dem die Freunde der Stiftung organisiert sind, zu ihrer Unterstützung ins Leben gerufen wird;
- das Vermögen so investieren, dass durch die Investition ein gesellschaftlicher Nutzen entsteht. Diese als Impact Investing bezeichnete Form der Vermögensanlage kann sowohl gemeinnützige als auch gewinnorientierte Organisationen umfassen und dementsprechend in oder ohne Erwartung eines finanziellen Gewinns geschehen.

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

Stiftungsgründung

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

**Gründung zu
Lebzeiten oder
Erbstiftung**

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

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

Bei allen Stiftungen bedarf die Formulierung des Zwecks besonderer Sorgfalt. Vorbereitend sind etwa folgende Fragen zu prüfen:

Stiftungszweck

- Was ist der Stifterwille, d. h., wie sind die Ideen, Vorstellungen, Motive und Ziele des Stifters bewusst zu machen und in die Zwecksetzung einzubinden?
- Trägt der Zweck auf die beabsichtigte Dauer, also gegebenenfalls auch über die Lebenszeit des Stifters hinweg?
- Ist ein Risiko absehbar, dass aufgrund von Veränderungen gesellschaftlicher, rechtlicher, technischer oder anderer Art der gewählte Zweck überholt, unerreichbar, widerrechtlich oder «unsittlich» wird? «Unsittlich» meint nach Art. 52 Abs. 3 und 88 Abs. 1 Ziffer 2 ZGB, dass der Zweck nicht allgemeinen Anschauungen, was sittlich sei, zuwiderlaufen bzw. gegen die ethischen Prinzipien und Wertungen verstossen darf, die der Gesellschaft und der Gesamtrechtsordnung zugrunde liegen.
- Sollen mehrere Teilzwecke in die Stiftungsurkunde aufgenommen werden? Und wie wäre gegebenenfalls das Verhältnis dieser Zwecke zueinander festzulegen?
- In welcher Weise soll der Zweck verfolgt werden?
- Sind bei der Festlegung des Zwecks steuerliche Gesichtspunkte zu beachten?

Anpassung und Änderung des Zwecks

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

Als Ergänzung zum Zweckartikel in der Stiftungsurkunde bietet sich eine Präambel im Sinne eines *Vorworts* oder *Testimoniums* an, in der die Motivation für die Stiftungserrichtung sowie der Hintergrund und die Zielsetzungen näher erläutert werden. So kann vermieden werden, dass der eigentliche Zweck der Stiftung zu langatmig formuliert wird. Gleichzeitig setzt der Stifter damit einen Interpretationsrahmen zur Entwicklung der Umsetzung des Stiftungszwecks in Abhängigkeit der Zeit. Die Konkretisierung der Zweckverfolgung kann auch in einem Stiftungsreglement vorgenommen werden.

Im Zweifelsfall soll der Stifter den Zweck weit formulieren oder in die Stiftungsurkunde den Zweckänderungsvorbehalt nach Art. 86a ZGB aufnehmen, der dem Stifter das Recht auf Änderung des Stiftungszwecks einräumt. Er kann dies allerdings frühestens zehn Jahre nach Gründung bewirken. Entsprechende Absichten teilt er dem Stiftungsrat frühzeitig mit, da sie in dessen strategischen Planungen berücksichtigt werden müssen.

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

Vermögensgrösse

Jede Stiftung hat einen finanziellen Grundbedarf. Allein schon zur Erfüllung von grundlegenden Pflichten und Aufgaben ist – selbst bei Ehrenamtlichkeit der Stiftungsratsmitglieder – mit erheblichen jährlichen Administrations- und Vermögensbewirtschaftungskosten zu rechnen, die nicht vermeidbar sind. Bei einem langfristig zu erwartenden Vermögensertrag von durchschnittlich 3 - 5 % sind damit bei angenommenen Kosten von CHF 50'000 bis 100'000 bereits die Erträge aus einem Vermögen von rund CHF 2 Mio. gebunden – von mehrjährigen Phasen geringerer Erträge sei hier nicht einmal die Rede.

**Grundkosten und
Kostenstruktur**

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

Oft täuschen das grosse zeitliche Engagement des Stifters und die ehrenamtliche Tätigkeit seiner «Mitsstreiter» der ersten Generation über die in längerfristiger Sicht sich einstellende Kostenstruktur hinweg. Wird die Gründungsgeneration Schritt um Schritt abgelöst, so wachsen gemeinhin die Kosten für Administration und projektbegleitende Massnahmen. So willkommen Ehrenamtlichkeit in Stiftungen sein mag – meist müssen früher oder später die Leistungen von

**Versteckte Kosten
und Wirtschaftlichkeit**

Stiftungsrat, Sekretariat, Buchführung, Projektcontrolling, Berichterstattung, Kommunikation etc. zu marktüblichen Preisen entschädigt werden. Da bei späteren Stiftungsratsgenerationen nicht mehr mit Ehrenamtlichkeit zu rechnen ist, bietet der anfängliche Stifterenthusiasmus langfristig kein wahres Bild und «versteckt» die tatsächlich anfallenden Kosten. Deshalb empfiehlt es sich, die Wirtschaftlichkeit der Stiftung vor ihrer Gründung mit unterschiedlichen Bedingungen wie Ehrenamtlichkeit, Mandat für Geschäftsführung o. Ä. zu überprüfen.

Minimales Anfangsvermögen

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

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

Problematik der unbefristeten Lebensdauer

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

- Da es unmöglich ist, einen an aktuellen gesellschaftlichen Bedürfnissen orientierten Stiftungszweck auf unbefristete Zeit festzulegen, bleibt nur eine grosse Offenheit bei der Zweckformulierung – mit dem Risiko der Unschärfe und Beliebigkeit bei der späteren Interpretation und Umsetzung.
- Wird in der Gründungsphase die möglichst wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks noch bewusst gesucht und entwickelt, so neigt die Stiftervision als historische Willensäußerung dazu, mit jeder neuen Stiftungsratsgeneration und auch aufgrund des gesellschaftlichen Wandels weiter zu verblasen.

- Darüber hinaus nützt sich die Stiftungsorganisation über die Zeit oft ab; ohne entsprechende Gegenmassnahmen werden die spezifischen Governance-Gefahren einer Stiftung wie Eigen-geschäfte (*Self-Dealing*), Personenfilz, Missmanagement und Passivität virulenter.
- Die mittel- und langfristige globalwirtschaftliche Entwicklung ist zum Zeitpunkt einer Stiftungsgründung nicht abschätzbar, und so besteht die Gefahr einer Vermögensentwertung. Nur grosse Stiftungsvermögen mit hinreichenden Schwankungs-reserven können Perioden fortgesetzter Kapitalmarkt- oder Im-mobilienkrisen unbeschadet überstehen, ohne die Verfolgung ihres Stiftungszwecks phasenweise einschränken oder gar ein-stellen zu müssen.

Der Stifter prüft, ob seine Stiftung «ewig» existieren soll oder nur für eine bestimmte Dauer. Neben der *Stiftung auf Zeit*, bei der die Exis-tenz von Anfang an in der Stiftungsurkunde begrenzt wird, kommt auch eine Verbrauchsstiftung in Frage:

**Stiftung auf Zeit
und Verbrauchs-
stiftung**

Soll die Stiftung zum Beispiel nur zehn Jahre leben, kann der Stifter dem Stiftungsrat vorschreiben, dass das gewidmete Vermögen innert zehn Jahren aufzubauchen ist. In gleicher Weise kann er bei späteren Zuwendungen vertraglich festlegen, dass diese (innert einer bestimmten Frist) verbraucht werden dürfen oder müssen.

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

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

Der Name der Stiftung soll aussagekräftig sein. Er soll in seiner Wir-kung einer Markenbezeichnung gleichkommen. Vorab zu prüfen ist, ob nicht schon eine andere juristische Person diesen Namen trägt. Dazu gehört auch die Sicherung einer möglichst ähnlich lautenden

Name

Internetadresse zur Einrichtung einer Website und elektronischer Kommunikation.

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

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

Einbezug des Stiftungsrats

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

Der Stifter im Stiftungsrat

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

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

der Stiftung und die Verwendung von Fördermitteln entscheiden kann. Eine nicht in diesem Sinn geklärte Rolle des Stifters im Stiftungsrat kann zu grossen Irritationen führen, so etwa zur Abkehr von qualifizierten Mitstreitern.

Zuweilen übt der Stifter Druck auf den Stiftungsrat aus, indem er etwa explizit oder implizit damit droht, bei fehlendem Wohlverhalten keine Nachstiftungen zu machen. Er muss sich aber in allen Phasen selbstkritisch fragen, ob es der positiven Entwicklung seiner Stiftung tatsächlich dient, wenn er ihr seinen Stempel allzu sehr aufdrückt.

Auch wenn der Stifter nicht Mitglied des Stiftungsrats ist, so hört ihn dieser in der Regel an. Eine rechtliche Verpflichtung dazu besteht jedoch nur, wenn der Stifter ein solches Anhörungsrecht in der Stiftungsurkunde verankert hat. Selbst dann aber liegen sämtliche Entscheide sowie die Gesamtverantwortung für die Stiftung beim Stiftungsrat.

**Einflussrechte
des Stifters**

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

- den Zweck gemäss Art. 86a ZGB zu ändern (Zweckänderungsvorbehalt);
- einzelne oder alle Mitglieder des Stiftungsrats, die Revisionsstelle oder andere Organe zu wählen und/oder abzuberufen;
- selbst im Stiftungsrat Einsitz zu nehmen, allenfalls auch auf Lebzeiten, oder eine Vertrauensperson Einsitz nehmen zu lassen;
- über gewisse Leistungen der Stiftung zu entscheiden.

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

Selbst bei einer auf unbefristete Dauer angelegten Stiftung kann in der Zukunft der Fall eintreten, dass die Stiftung liquidiert werden muss oder der Stiftungsrat eine Fusion prüfen will. In der Stiftungsurkunde soll der Stifter für solche Fälle entsprechende Vorgaben festhalten. Insbesondere kann er festlegen, an welche Organisation oder Organisationsart ein allfällig vorhandenes Restvermögen übertragen werden soll.

**Auflösung und
Fusion**

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Alternativen prüfen

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

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

Daneben kommen bei kleinerem Stiftungsvermögen die Form einer Stiftung auf Zeit oder diejenige einer Verbrauchsstiftung ganz besonders in Frage. Über eine befristete Zeit hat auch eine kleine Stiftung die Möglichkeit, handlungsfähig und wirkungsmächtig zu sein.

Perspektiven prüfen

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

- Besteht Aussicht auf spätere Vermögenszuwächse, welche die Gründung einer selbständigen Stiftung rechtfertigen?
- Werden die Kosten für Gründung und Betrieb der Stiftung realistisch veranschlagt? Kann sie die Vollkosten des Stiftungsbetriebs langfristig tragen, d. h. auch ohne ehrenamtliche Tätigkeiten der Stiftungsratsmitglieder?
- Stehen geeignete Personen für den Stiftungsrat zur Verfügung?

Empfehlung 2

Stiftungssitz und Steuerbefreiung

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

- Der Stifter legt den Sitz der Stiftung grundsätzlich dort fest, wo das Schwergewicht ihrer Fördertätigkeit liegen soll.

- Der Stifter prüft die steuerliche Situation und insbesondere die Möglichkeit der Steuerbefreiung seiner Stiftung.

- Der Stifter klärt ab, welche Aufsichtsbehörde die Aufsicht übernimmt.

Stiftungssitz

Der Stiftungssitz kann durch den Stifter in der Stiftungsurkunde oder durch den Stiftungsrat in einem Stiftungsreglement innerhalb der Schweiz frei bestimmt werden, unabhängig vom Wohnsitz des Stifters oder der Stiftungsratsmitglieder.

Der Sitz der Stiftung und ihre tatsächliche Verwaltung müssen sich nicht am selben Ort befinden.

Die Stiftung soll ihren Sitz grundsätzlich dort haben, wo das Schwergewicht ihrer Fördertätigkeit liegt. Sie wird in dieser Tätigkeit durch den Sitz aber geografisch nicht eingeschränkt, insbesondere nicht in Bezug auf Fördertätigkeiten im Ausland.

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

Stiftungsaufsicht

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

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

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

Im Rahmen des Ermessens, das den Behörden bei der Festlegung der Stiftungsaufsicht verbleibt, werden auch lokale Bindungen an einen Betrieb oder eine Institution (Universität, Schule, Heim etc.), andere besondere Umstände oder Zweckmässigkeitsüberlegungen berücksichtigt.

Steuerliche Überlegungen

Manchmal beeinflussen auch steuerliche Überlegungen die Standortwahl, selbst wenn – wie mehrere Studien ergeben haben – zwischen

Steuroptimierung und Philanthropie in aller Regel kein ursächlicher Wirkungszusammenhang besteht. Für die Entstehung und Umsetzung von Stiftungsideen sind gemeinhin weniger steuerliche als vielmehr inhaltliche Motive ausschlaggebend. Obwohl die Möglichkeit von Steuerabzügen einen Anreiz zur Gründung von Stiftungen sowie zur Ausrichtung von Zustiftungen und Spenden darstellen mag, ist eine Stiftung alles andere als ein besonders geeignetes Vehikel zur Optimierung, geschweige denn zur Vermeidung von Steuern.

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

Steuerbefreiung

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

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

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

Die Voraussetzungen für eine Steuerbefreiung von juristischen Personen werden im *Kreisschreiben Nr. 12 der Eidgenössischen Steuerverwaltung vom 8. Juli 1994* näher ausgeführt. Kreisschreiben sind keine Gesetze und auch keine Verordnungen, sondern Verlautbarungen von Verwaltungsbehörden, die der Praxisfestlegung dienen sollen. Das genannte Kreisschreiben Nr. 12 ist seit langem überholt und zu einem erheblichen Problem für den Stiftungssektor geworden. Es muss endlich aktualisiert bzw. ersetzt werden. Neue unternehmerische Förderformen etwa, die aufgrund von wiederzuverwendenden Rückflüssen an die Stiftung einen finanziellen Kreislauf etablieren, werden auf der Basis des Kreisschreibens von einzelnen kantonalen Steuerbehörden immer noch zu Unrecht verpönt. In mehrfacher Hinsicht stossend ist sodann, dass von den Mitgliedern des Stiftungsrats – notabene ohne Gesetzesgrundlage und auch ohne jede plausible dogmatische Stütze – «Opfer», d. h. Ehrenamtlichkeit, verlangt werden. Ferner werden im Ausland erbrachte Förderleistungen teilweise ohne überzeugende Begründung steuerlich verpönt.

Widmungen bei der Errichtung einer steuerbefreiten Stiftung wie auch Zuwendungen an bereits errichtete steuerbefreite Stiftungen sind in bestimmtem Rahmen von den steuerbaren Einkünften des Stifters oder Zustifters abziehbar.

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

Auf kantonalen Ebene sind die Steuergesetze sehr unterschiedlich: Die Abzugsfähigkeit liegt gegenwärtig zwischen 5% (Kanton Neuenburg) und 100% (Kanton Basel-Landschaft), in der überwiegenden Mehrzahl der Kantone aber bei 20%.

Insgesamt ist die steuerliche Praxis der meisten Kantone für gemeinnützige Stiftungen unbefriedigend. Dies ist umso stossender, als eine Studie von SwissFoundations und PwC in einer Studie im Jahr 2019 gezeigt hat, dass sich steuerbefreite Stiftungen schon nach kurzer Zeit

lohnend, da die Zuwendungen der Stifter die laufenden Steuereinzahlungen relativ rasch übertreffen.

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

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

Empfehlung 3

Stiftungsurkunde, Stiftungsreglemente, Richtlinien, Leitbild

Der Stifter oder der Stiftungsrat verfasst im Lichte der Stiftungsurkunde ein oder mehrere Stiftungsreglemente sowie Richtlinien und prüft die Notwendigkeit eines Leitbildes.

- Der Stifter verankert grundlegende und langfristige Vorgaben in der Stiftungsurkunde.
- Der Stifter oder der Stiftungsrat trifft Festlegungen, die flexibler bleiben sollen, in einem Stiftungsreglement oder einer Richtlinie.
- Insbesondere wenn der Stiftungszweck weit formuliert ist, prüft der Stiftungsrat die Notwendigkeit eines Leitbildes und überprüft dieses gegebenenfalls periodisch.

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

Stiftungsurkunde

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

In ein Stiftungsreglement gehört, was nicht in der Stiftungsurkunde geregelt werden kann oder soll, aber doch einer langfristigen Regelung zugeführt werden muss. Stiftungsreglemente werden vom Stifter oder vom Stiftungsrat erlassen und der Aufsichtsbehörde zur Kenntnis gebracht. Sie sind für die Stiftungsorgane verbindlich, können aber wesentlich leichter als die Stiftungsurkunde geändert werden. Dies ermöglicht dem Stiftungsrat, die Stiftung veränderten Bedingungen anzupassen.

Stiftungsreglemente

Während es nur eine Stiftungsurkunde gibt, können mehrere Stiftungsreglemente in Kraft gesetzt werden. Folgende Stiftungsreglemente bilden üblicherweise die Grundlage für die *Checks and Balances* und die Entwicklungsfähigkeit einer Stiftung:

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

Es empfiehlt sich, vor der Gründung der Stiftung Stiftungsurkunde und gegebenenfalls auch Stiftungsreglemente von den zuständigen Behörden (Stiftungsaufsicht, Handelsregisteramt, Notariat) vorprüfen zu lassen.

Vorprüfung

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

Richtlinien

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

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

Leitbild

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

Das Leitbild ist zwar rechtlich nicht erforderlich, aber dennoch eines der wichtigen Führungsinstrumente der Stiftung. Es stellt sozusagen die Leitplanken der Stiftungsphilosophie und -tätigkeit dar. Es definiert die langfristige Ausrichtung der Stiftung und macht unter Umständen auch die Diskrepanz zwischen Ist- und Sollzustand deutlich.

Zwar sind die Grundlagen der Stiftungsidentität bereits in der Stiftungsurkunde festgelegt. Dennoch zeigt oft erst das Leitbild, wie sich die Stiftung selbst sieht und wie sie von der Öffentlichkeit gesehen werden will. Das Leitbild stellt eine Art Gesamtkonzept der Stiftung dar. Welche Entscheidungen der Stiftungsrat auch

trifft, welche Massnahmen er plant, welche Strategien er entwickelt – sie sollen stets im Rahmen des Leitbildes erfolgen und seiner Realisierung dienen.

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

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

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

Ethik

Eine allgemeine Stiftungsethik existiert nicht. Von generellen ethischen Erklärungen, die beliebig auf andere Organisationen und Tätigkeiten übertragbar sind, ist abzuraten. Statt Leerformeln und Gemeinplätze zu proklamieren, sind Stiftungsverantwortliche gehalten, den gemeinnützigen Stiftungszweck so umzusetzen, dass keine Bewirtschaftung und Verwendung von Stiftungsmitteln erfolgt, die im Widerspruch zu den Grundsätzen des Gemeinwohls stehen. Eine gemeinnützige Stiftung darf in ihrer gesamten Tätigkeit keine gemeinschädlichen Wirkungen in Kauf nehmen.

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

**Orientierung am
Swiss Foundation
Code**

solche Ausrichtung an Qualitätsvorgaben jederzeit reglementarisch verankern.

Im Falle der Orientierung am Swiss Foundation Code ist zu empfehlen, diese als Qualitätsaussage in der Aussenkommunikation zu deklarieren, so etwa via Website und im Geschäftsbericht. Dabei ist «orientiert sich am Swiss Foundation Code» der irreführenden Formulierung «hält die Grundsätze und Empfehlungen des Swiss Foundation Code ein» vorzuziehen, denn dieser Code enthält keine verbindlichen Normen, die eingehalten oder verletzt werden könnten. Vielmehr steht der Stiftungsrat in der eigenen Verantwortung, die Grundsätze und Empfehlungen auf ihre Stiftung bestmöglich anzuwenden.

Über die Förderstiftungen hinaus ist jeder Schweizer Stiftung die periodische Überprüfung anhand der Grundsätze und Empfehlungen des Swiss Foundation Code anzuraten. Dadurch wird die Ausrichtung an einer guten Stiftungsführung operationalisiert.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Grundlegendes festhalten

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

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

Orientierung am Swiss Foundation Code

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



Führung

Der Stiftungsrat steht in der Verantwortung – rechtlich und moralisch

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

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

Für Stiftungsratsmitglieder gelten hohe Ansprüche an die Integrität

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

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

Stiftungsführung ist eine unternehmerische Aufgabe

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

Gemeinnützige Stiftungen müssen einen – ausweisbaren – Mehrwert im Sinne ihres Zwecks schaffen. Ihre Förderleistungen sind als gesellschaftliche Investitionen zu verstehen. Eine Förderstiftung muss sich in unternehmerischem Sinne immer wieder fragen: Was hat die Stiftung erreicht? Was hat sich dank ihrem Engagement zum Besseren entwickelt? Was ist der Social Return on Investment? Das beliebige, philanthropisch gefärbte Wegschicken von Geld, das sich als «Ver-gabetätigkeit» (miss-)versteht, ist längst kein Modell mehr für zeitgemässe Stiftungsarbeit.

Die Führungsebenen sind zu trennen

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

Empfehlung 4

Funktion des Stiftungsrats

Der Stiftungsrat führt die Stiftung.

- Der Stiftungsrat entscheidet im Rahmen der Stiftungsurkunde selbständig und eigenverantwortlich. Falls der Stifter dem Stiftungsrat angehört, entbindet dies die übrigen Stiftungsratsmitglieder nicht von einem eigenständigen Urteil.

- Der Stiftungsrat bestimmt die Stiftungspolitik und -strategie in Bezug auf Förderung und Finanzen. Er kontrolliert deren Umsetzung und achtet dabei auf das kurz-, mittel- und langfristige Gleichgewicht von Zielen und Mitteln.

- Der Stiftungsrat überprüft periodisch Politik, Strategie sowie Organisation der Stiftung. Dazu gehört auch die Beurteilung der Geschäftsführung und des Stiftungsrats selbst.

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

Kernaufgabe des Stiftungsrats ist die Verwirklichung des Stiftungszwecks. Dazu muss er insbesondere die grundsätzlich schon von Gesetzes wegen geforderten Aufgaben der Führung, der Förderung und der Finanzverantwortung wahrnehmen:

Führung – strategische Führung der Stiftung und Setzen der Zielvorgaben

- Festlegung der Organisation in Stiftungsreglementen und Richtlinien, soweit nicht durch die Stiftungsurkunde vorgegeben;
- Personalplanung auf Stufe Stiftungsrat und Geschäftsführung;
- Ernennung und Abberufung der Geschäftsführung und der mit der Vertretung der Stiftung betrauten Personen;
- Aufsicht über diese, namentlich im Hinblick auf Zielvorgaben;
- Genehmigung des Geschäftsberichts/Jahresberichts;
- Überwachung der Compliance: Steht das gesamte Stiftungshandeln in Einklang mit den anwendbaren gesetzlichen und statutarischen Regeln?

Förderung – Ausgestaltung der Fördertätigkeit

- Festlegung der Förderstrategie;
- Festlegung des Förderreglements;
- Entscheid über die wesentlichen Förderleistungen.

Finanzen – Ausgestaltung von Vermögensbewirtschaftung, Rechnungswesen und Finanzkontrolle

- Festlegung der Vermögensbewirtschaftung;
- Entscheid über die Art des Rechnungswesens und die Einsetzung einer Buchhaltungsstelle;
- Wahl der Revisionsstelle;
- Genehmigung von Budget und Jahresabschluss;
- Zurkenntnisnahme des Revisionsberichts.

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

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

Förderung des Stiftungswesens

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

Der Stiftungsrat beteiligt sich an der Entwicklung des Stiftungsstandorts Schweiz, so etwa durch Kooperationen mit anderen Stiftungen und durch den Austausch mit anderen relevanten privaten und staatlichen Akteuren. Er unterstützt und begleitet Projekte zur Erfassung und Entwicklung des Dritten Sektors selbst, insbesondere des Stiftungssektors. Dieses Engagement ist Teil der Arbeit einer zeitgemässen gemeinnützigen Stiftung und trägt zur Steigerung der volkswirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Bedeutung des Philanthropiesektors bei.

Organisations- reglement

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

Zeichnungs- berechtigung

Der Stiftungsrat regelt nach einer Risikoabwägung die Vertretung, d. h. die Zeichnungsberechtigung. Von Einzelzeichnungsberechtigungen im Verhältnis zu Banken wird grundsätzlich abgeraten, damit das Vier-Augen-Prinzip gewahrt bleibt. Aus praktischer Sicht können hingegen in anderen Bereichen Einzelzeichnungsberechtigungen sinnvoll sein; diese sind allerdings im Rahmen von Richtlinien oder Beschlüssen des Stiftungsrats festzuhalten.

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

Präsidium

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

Periodische Überprüfung

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

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

Stiftungen, die ihre Förderaktivitäten weitestgehend einstellen, werden von der Stiftungsaufsicht angemahnt. Trotzdem gibt es eine grosse Zahl von «inaktiven» oder «stillen» Stiftungen, Stiftungen also, die ihre Möglichkeiten längst nicht ausschöpfen, geschweige denn ihre Förderwirkung maximieren. Bei kleineren Stiftungen mag das ungünstige Verhältnis zwischen Vermögensertrag und Betriebsaufwand bzw. Förderleistung und Administrationskosten ursächlich sein. Wo aber zum Beispiel der Stiftungsrat zu hohe Administrationskosten zulässt, wo er hohe Vermögensbewirtschaftungskosten bei bescheidenen Erträgen toleriert, wo er übermässige Schwankungs- oder andere Reserven anlegt und sich zu sehr an der realen Werterhaltung des Stiftungsvermögens statt an der Erfüllung des Stiftungszwecks orientiert oder einfach freie Mittel liegen lässt, nimmt er seine Verantwortung nicht wahr, weil er die Wirkung der Stiftung ohne Not einschränkt.

Inaktive Stiftungen

Mit der Beschränkung oder Verlagerung der Stiftungsaktivitäten auf eine Verwaltungstätigkeit, die im Bereich Geschäftsführung und Vermögensbewirtschaftung weiterhin schöne Honorare generieren mag, missachtet der Stiftungsrat den Stifterwillen und verletzt seine Pflichten: Er setzt den Stiftungszweck nicht oder nur ungenügend um, er stellt für die ihm anvertraute Stiftung keinen ausreichenden Aussenbezug mehr her, möglicherweise dient (und bedient) er sich selbst.

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

Delegation

Der Stiftungsrat kann manche Aufgaben an Ausschüsse delegieren, an einzelne Mitglieder, an die Geschäftsführung oder an Dritte.

Der Geschäftsführung wird die operative Umsetzung der Stiftungsstrategie übertragen. Von einer Delegation strategischer Aufgaben ist hingegen abzuraten.

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

Internes Kontrollsystem (IKS), Risikomanagement, Haftung

Unabhängig von ihrer Grösse hat jede Stiftung ein Internes Kontrollsystem (IKS) festzulegen (vgl. Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR), dessen mängelfreies Funktionieren im Sinne des Grundsatzes von *Checks and Balances* zu überwachen ist. Im Wesentlichen geht es darum, Überwachungsregeln und -abläufe vorzusehen, die für eine ordnungsgemässe Geschäftsführung und den angemessenen Umgang mit den stiftungsspezifischen Risiken erforderlich sind. Das IKS greift über das blosse Rechnungswesen hinaus und umfasst sämtliche Stiftungsbereiche. Eines der wichtigen Ziele der internen Kontrolle ist es, potenzielle Risiken und Schwachstellen frühzeitig zu entdecken und dadurch Schaden zu vermeiden.

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

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

Der Stiftungsrat orientiert die Aufsichtsbehörde über Sachverhalte, die haftungsrelevant sein können. Die Aufsichtsbehörde nimmt jedoch dem Stiftungsrat die Verantwortung nicht ab. Sie kann ihm auch keine zivilrechtliche Entlastung (*Décharge*) erteilen.

Aufsichtsbehörde

Der Stiftungsrat ist für die Einhaltung der anwendbaren schweizerischen und ausländischen Gesetze (Stiftungsrecht, Steuerrecht, Sozialversicherungsrecht, Datenschutzrecht etc.) verantwortlich. Ebenso überprüft er die Einhaltung der statutarischen Regeln durch alle Stiftingsorgane, Mitarbeiter und beigezogenen Dritten.

Compliance

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Dem Stiftungsrat von kleinen Stiftungen obliegen meist die strategische und die operative Führung der Stiftung. Dies bedingt eine möglichst einfache Organisation, verschärft aber die Governance-Problematik der Eigenkontrolle.

Organisation vereinfachen

Insbesondere aufgrund der Konzentration von Kompetenzen und Aufgaben muss der Stiftungsrat seine eigene Leistung regelmässig kritisch hinterfragen.

Beurteilung der eigenen Leistung

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

Potenzial ausschöpfen

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

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

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

Empfehlung 5

Erneuerung des Stiftungsrats

**Soweit nicht von der Stiftungs-
urkunde vorgegeben, legt der
Stiftungsrat das Verfahren für die
Wahl und das Ausscheiden seiner
Mitglieder sowie von Präsident und
Vizepräsident fest.**

- Der Stiftungsrat bestimmt Amtsperioden von zwei bis fünf Jahren.

- Der Stiftungsrat legt Amtszeit- und/oder Altersbeschränkungen fest.

- Der Stiftungsrat plant seine zeitlich gestaffelte Erneuerung.

Erneuerung

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

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

Amtsperioden

Amtsperioden konkretisieren das Verhältnis der Stiftungsratsmitglieder zur Stiftung in zeitlicher Hinsicht. Sie erleichtern es dem Stiftungsrat, sich systematisch und gestaffelt zu erneuern, altersmässig durchmischt und divers zu bleiben sowie Überalterung zu vermeiden. Auch die enge persönliche Bindung unter langjährigen Mitgliedern des Stiftungsrats kann eine Gefahr für die Stiftung bedeuten. Verstösse gegen gute Stiftungsführung wie etwa Self-Dealing werden unter guten Kollegen oft als Lässlichkeiten geduldet. Persönliche Rücksichten, blinde Flecken, Tabus und Vergünstigungen etc. gehen aber immer zulasten der Stiftung und ihrer Wirkungsmöglichkeiten.

Amtsperioden dynamisieren den Stiftungsrat und strukturieren seine Tätigkeit. Andererseits sollen in der Regel Wiederwahlen bis zu einer festzulegenden Gesamtdauer zulässig sein.

Zu empfehlen sind zwei- bis fünfjährige Amtsperioden. In der Praxis finden sich auch einjährige Amtsperioden. Einmal im Jahr steht dann jeweils das Traktandum «Wahlen» auf der Agenda. Einjährige Amtsperioden haben zum Vorteil, dass dank der Möglichkeit der Nichtwiederwahl eine Abwahl meist vermieden werden kann. Andererseits können sie sowohl aufseiten der Stiftung wie auf jener der Stiftungsratsmitglieder eine längerfristige Planung erschweren.

Amtszeit- und Altersbeschränkung

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

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

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

Wahlgremium

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

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

Ex-officio-Mitglieder

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

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

Abwahl

Das Mitglied, dessen Abwahl zur Diskussion steht, soll sich vor der Abstimmung äussern, dann aber nicht abstimmen dürfen. Abwahlen müssen sachlich begründet und dürfen in keinem Fall willkürlich

sein – was psychologisch die Akzeptanz durch das abgewählte Mitglied erhöhen mag und rechtlich im Fall einer Anfechtung der Abwahl notwendig ist. Die Gründe müssen sich auf die Stiftungsarbeit und die Umsetzung des Stiftungszwecks beziehen: etwa qualifizierte Behinderung der Stiftungstätigkeit, Untätigkeit, Nicht- oder Nichtmehr-Erfüllen des Anforderungsprofils. Mögliche Gründe für eine Abwahl können in der Stiftungsurkunde oder in einem Reglement exemplarisch genannt werden.

Die Möglichkeit der Abwahl wird zuweilen missbraucht, um kritische und unbequeme Stiftungsratsmitglieder loszuwerden. Dabei werden sachliche Gründe vorgeschoben, um der Abwahl einen legitimen Anstrich zu geben: Wenn sich zum Beispiel ein neues Stiftungsratsmitglied an unzulässigen Governance-Verhältnissen wie dauernden Interessenkonflikten stösst und sich im Sinne der Maximierung der Stiftungswirkung und der Wahrnehmung seiner eigenen Verantwortung dagegen auflehnt, so reagieren die Mitglieder, die von den unhaltbaren Zuständen profitieren, sehr empfindlich. Rasch wird der Störenfried mit an Ehescheidungen erinnernden Begründungen abgewählt, und die Selbstbedienung kann sich ungehindert weiterentfalten. Die restriktive Praxis von Stiftungsaufsichten und Gerichten bei der Beurteilung der Aktivlegitimation zum Einreichen von Stiftungsaufsichtsbeschwerden macht es abgewählten Stiftungsratsmitgliedern schwer, sich zu wehren. Diese breit kritisierte Rechtspraxis bietet Stiftungen keinen ausreichenden Schutz.

Das Stiftungsratsmitglied kann seiner drohenden Abwahl durch Rücktritt zuvorkommen.

Eine mildere Vorgehensweise als die Abwahl ist wie erwähnt die Nichtwiederwahl nach Ablauf der Amtszeit.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Expertise
sicherstellen**

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

**Mitglieder
gewinnen**

Die Mitgliedschaft im Stiftungsrat einer grossen Stiftung bietet die Beteiligung an grossen Entscheidungen und ein gewisses Mass an Prestige. Beide Motivationsgründe fallen bei kleinen Stiftungen weg. Bereits für mittlere und grössere Stiftungen kann es schwierig sein, engagierte und fachlich ausgewiesene Persönlichkeiten zu einer

Mitgliedschaft zu bewegen. Umso aufwendiger ist die Suche nach geeigneten Mitgliedern bei kleinen Stiftungen. Meist wird hier zudem vollständige Ehrenamtlichkeit verlangt und dazu noch – weil für die operativen Geschäfte keine Geschäftsstelle vorhanden ist – eine aktive Mitarbeit auf allen Ebenen der Stiftungstätigkeit. Daher ist es wichtig, potenzielle Stiftungsratsmitglieder vorab umfassend und realistisch über ihre Aufgaben, Pflichten und den zu erwartenden Zeitaufwand zu informieren.

Empfehlung 6

Zahl und Anforderungsprofil der Stiftungsratsmitglieder

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

- Soweit nicht durch die Stiftungsurkunde vorgegeben, legt der Stiftungsrat die Grösse des Stiftungsrats sowie die Kriterien für die Auswahl der Kandidaten bezüglich ihres Anforderungsprofils in einem Reglement oder einer Richtlinie fest.
- Der Stiftungsrat ist gemessen am Stiftungszweck ausgewogen zusammengesetzt.
- Der Stiftungsrat sorgt für eine geeignete Einführung neuer Mitglieder und für eine permanente, aufgabenbezogene Weiterbildung aller Mitglieder.

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

Eignung

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

Kompetenzen

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

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

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

Es kann der Erreichung des Stiftungszwecks dienlich sein, bekannte und einflussreiche Personen oder Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Gesellschaft, Politik, Verwaltung, Sport oder Kultur für die Mitgliedschaft in einem Stiftungsrat zu gewinnen. Eine Zusage sollte allerdings nicht lediglich aus Imagegründen erfolgen. Entscheidend ist das Engagement, das jemand als Stiftungsratsmitglied zu leisten gewillt ist und zu dem er in der Lage ist. Das Führungsorgan Stiftungsrat darf nicht zum «Ehrenkübel» verkommen.

Reputation

Wohl können gute Beziehungen, das Einbringen eines Netzwerks und der bekannte Name eine Leistungskomponente sein, die auch das Image der Stiftung in der Öffentlichkeit stützt. Die hohe

Bekanntheit von Stiftungsratsmitgliedern ist aber auch mit Risiken wie geringer Verfügbarkeit und volatiler Reputation verbunden.

Persönliche Verhältnisse

Angehende wie auch im Amt stehende Mitglieder des Stiftungsrats informieren das Gremium rechtzeitig und eingehend über Tatsachen oder Entwicklungen aus dem persönlichen oder beruflichen Bereich, welche die Reputation der Stiftung beeinflussen könnten.

Vorbereitung der Wahl

Für eine aktive und langfristige Nachfolgeplanung empfiehlt sich die Führung einer vertraulichen Liste mit potenziellen Kandidaten, damit die Suchprozesse verkürzt werden.

Wer in einem dauernden oder einem schweren Interessenkonflikt steht, ist nicht (mehr) wählbar. Dasselbe gilt für Personen, die das Kriterium einer Amtszeitbeschränkung oder Altersbeschränkung nicht mehr erfüllen.

Anforderungs- profil

Soweit sie nicht schon durch die Stiftungsurkunde vorgegeben sind, hat der Stiftungsrat die Kriterien für die Nominierung von Kandidaten festzulegen. Das Anforderungsprofil leitet sich von den Stiftungsgrundlagen (Stiftungszweck, Stiftungsstrategie) ab und umschreibt die fachlichen und persönlichen Anforderungen. Ausgehend von den in einem Stiftungsreglement oder einer Richtlinie festzulegenden allgemeinen Anforderungen (Eignung, Verfügbarkeit, sachliche/fachliche Kompetenz) sind im konkreten Nachfolgefall spezifische Anforderungen auszuarbeiten.

Die allgemeinen und die spezifischen Anforderungen bilden die Grundlage für die Diskussion über Kandidaten und bürgen dafür, dass sachliche Kriterien ausschlaggebend sind – und nicht persönliche Beziehungen. Auch bei Familienangehörigen des Stifters oder von Stiftungsratsmitgliedern sind dieselben sachlichen Wahlkriterien anzuwenden.

Ebenfalls festzulegen sind die Bedingungen bezüglich Beanspruchung, Entschädigung etc., die mit der Mitarbeit im Stiftungsrat verbunden sind. Kandidaten sind über die an sie gestellten Erwartungen detailliert in Kenntnis zu setzen, damit sie wissen, welche Verpflichtungen sie mit der Annahme einer Wahl übernehmen würden.

Grösse

Vom Gesetz her ist die Besetzung des Stiftungsrats mit nur einem einzigen Mitglied möglich. Dies ist aber nicht zu empfehlen: Zum einen sollen im Stiftungsrat Dialog und Kontrolle nicht fehlen. Zum andern kann eine einzige Person kaum alle für die Stiftungsführung

notwendigen Fähigkeiten in sich vereinen. Schliesslich ist eine solche Stiftung führungslos, wenn ihr einziges Stiftungsratsmitglied ausfällt.

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

Die Zusammensetzung des Stiftungsrats soll ausgewogen sein. Dies kann vom Stifter in der Stiftungsurkunde verlangt und konkretisiert werden, ergibt sich aber auch ohne solche Vorgaben aus der Sachlage: Je nach Stiftungszweck und Geltungsbereich kann die angestrebte Ausgewogenheit ganz unterschiedliche Kriterien betreffen, so etwa Alter, Geschlecht, Fachwissen, sprachliche, nationale, regionale oder weltanschauliche Zugehörigkeit, Wohnsitz, beruflicher Wirkungs- und Erfahrungskreis etc. Eine gute Ausgewogenheit verhindert eine der Wirkungsoptimierung abträgliche Diskussionsarmut und unterstützt die Kompetenz, den lebendigen Austausch und die Eigenkontrolle im Stiftungsrat.

**Ausgewogenheit
und Diversity**

Stiftungsratsmitglieder, die nicht über die erforderliche Zeit zur sorgfältigen Wahrnehmung ihrer Pflichten und ihrer Verantwortung verfügen, sind für die Stiftung ohne Nutzen. Aus diesem Grund muss die zeitliche Verfügbarkeit, die sich vor allem an der Teilnahme an den Stiftungsratssitzungen zeigt, periodisch überprüft werden.

**Zeitliche
Verfügbarkeit**

Nach dem Zivilgesetzbuch und der Handelsregisterverordnung bestehen keine Nationalitäts- oder Wohnsitzerfordernisse. Solche Erfordernisse können aber in der Stiftungsurkunde festgehalten sein.

**Wohnsitz-
erfordernis**

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

**Annahme-
erklärung**

Einführung

Neugewählte Mitglieder sind so einzuführen, dass sie von Anfang an ihrer Aufgabe gewachsen sind. Die Einführung wird in der Regel vom Präsidenten und von der Geschäftsführung bestritten.

Weiterbildung

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

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Stiftungsrat
klein halten**

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

**Nachfolgen
frühzeitig planen**

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

Empfehlung 7

Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder

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

- Die Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder wird schriftlich geregelt. Sie richtet sich grundsätzlich nach Aufgabe, Aufwand, Kompetenz, Erfahrung, Leistung und nach den Mitteln der Stiftung.

- Wenn Stiftungsratsmitglieder auf eine Entschädigung verzichten, darf dies nicht auf Kosten der Professionalität gehen.

Ehrenamtlichkeit

Ehrenamtlichkeit in Stiftungen ist willkommen. In der Schweiz herrscht eine lange Tradition ehrenamtlichen Engagements, die auf Freiwilligkeit beruht. Ehrenamtlichkeit muss allerdings mit Professionalität (Fachwissen, Erfahrung und Engagement) einhergehen.

Grenzen der Ehrenamtlichkeit

Dilettantismus – im Bereich der Fördertätigkeit wie bei der Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens – kostet die Stiftung mehr als die Entschädigung kompetenter Stiftungsratsmitglieder und bringt den Stiftungszweck nur zu beschränkter Wirkung.

Der Stiftung gegenüber mag leicht eine Anspruchshaltung ehrenamtlicher Mitglieder erwachsen: Da sie der Stiftung Leistungen erbringen, von dieser dafür aber nicht abgegolten werden, gewinnen sie die Überzeugung, die Stiftung stehe in ihrer Schuld und sie dürften sich ihr gegenüber Rechte herausnehmen. Die Begünstigung von Personen aus ihrem beruflichen und privaten Netzwerk zum Beispiel erscheint unter diesen Vorzeichen wie eine uneigennützigte Kompensation für die ehrenamtliche Tätigkeit – ist es aber keineswegs.

Ehrenamtlichkeit muss oft als Entschuldigung für ungenügende Leistung herhalten: Die Stiftung müsse doch dankbar sein, dass überhaupt jemand unentgeltlich für sie tätig sei. Sie könne nicht auch noch erwarten, dass dies besonders gut getan werde. Hier gilt es anzumerken, dass ein Stiftungsrat unabhängig vom Entschädigungsmodus in der vollen Verantwortung steht. Die zivilrechtliche Haftung von Stiftungsratsmitgliedern entfällt durch Ehrenamtlichkeit nicht.

Veraltete steuerrechtliche Praxis

Fälschlicherweise geistert bei den Steuer- und den Stiftungsaufsichtsbehörden die Vorstellung eines während des Stiftungsbetriebs zu leistenden «Opfers» herum: Vom Stiftungsrat werden Opfer verlangt als Bedingung für eine Steuerbefreiung der Stiftung. Diese Forderung ist verfehlt, denn weder die Stiftung noch die Mitglieder des Stiftungsrats müssen ein Opfer erbringen – etwa in Form eines grundsätzlichen Verzichts auf Entschädigung ihrer Arbeit. Das Opfer erbringen die Stifter und Zustifter, indem sie mit ihrer Vermögenswidmung und nachfolgenden Zuwendungen einen freiwilligen Vermögensverzicht zugunsten Dritter leisten.

Die Ehrenamtlichkeit verliert vollkommen ihren Glanz, wenn sie nicht auf Freiwilligkeit beruht, sondern von den Behörden oktroyiert wird.

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

- Uneigennützig muss die gemeinnützige Stiftung sein, nicht das Stiftungsratsmitglied.
- Wenn die Stiftung kompetente Personen sucht und von ihnen Leistungen will, muss sie dafür grundsätzlich eine marktconforme Entschädigung leisten, will sie sich professioneller Stiftungs-führung versichern. Die Ausrichtung angemessener Entschädi-gungen bürgt für die Mitarbeit qualifizierter und engagierter Stiftungsratsmitglieder.
- Bei der Revisionsstelle als zweitem grundsätzlich obligatorischem Organ der Stiftung wird die absolut übliche und berechtigte Entschädigung nie in Frage gestellt, auch nicht bei der Geschäfts-führung oder anderen Organen oder bei Arbeitnehmern der Stiftung. Es ist widersinnig, dies einzig beim Stiftungsrat zu tun, also jenem Organ, das die Stiftung führt und letztlich für die ganze Stiftungstätigkeit verantwortlich ist.
- Die Forderung nach Ehrenamtlichkeit von Stiftungsratsmitglie-dern widerspricht diametral deren strenger unbeschränkter per-sönlicher Haftung.
- Sogar aus fiskalischer Sicht ist diese Forderung widersinnig: Stiftungsratsentschädigungen werden im zu versteuernden Um-fang wieder dem Staat zugeführt, während solche Gelder als Förderbeiträge aufgrund der Steuerbefreiung dem Staat ent-gehen.

Forderung nach Ehrenamtlichkeit ohne Rechts-grundlage und Logik

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

Der Bundesrat gab am 13. Februar 2013 unter anderem folgende Antwort:

«Gemäss geltendem Recht können die Aufsichtsbehörden eine angemessene Vergütung der Mitglieder des Stiftungsrates weder verbieten noch vorschreiben. Je nach den Umständen ist eine vergütete Professionalität einem ehrenamtlichen Laientum vorzuziehen. Die Entrichtung einer Vergütung muss jedoch stets der Verwirklichung des Stiftungszwecks dienen, indem die Verwaltung an Professionalität gewinnt. Ausserdem muss die Festlegung der Vergütungen die

Stellungnahmen des Bundesrats

Verantwortung und die Fähigkeiten der Mitglieder des Stiftungsrates sowie die Mittel der Stiftung berücksichtigen. [...]

Die Flexibilität des geltenden Rechts erlaubt es, den individuellen Bedürfnissen Rechnung zu tragen.»

Sodann ist anzumerken, dass mit dem revidierten Aktienrecht vom 19. Juni 2020 auch ein neuer Art. 84b ZGB eingeführt wird, der ganz *selbstverständlich* davon ausgeht, dass dem Stiftungsrat Entschädigungen ausgerichtet werden können.

**Autonomie der
Stiftung bei
der Festsetzung
der Entschädigung**

Eine Stiftung kann über die Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder selbst bestimmen, wie sie auch die Löhne der Mitarbeiter autonom festlegen kann. Keine Behörde soll hier eingreifen – Korrekturen von Auswüchsen vorbehalten. Massgebend bei der Festlegung von Entschädigungen ist, wie in allen anderen Bereichen des Wirtschaftslebens auch, die Leistung. Auch entschädigte Stiftungsratsmitglieder zeichnen sich idealerweise durch eine hohe Eigenmotivation aus, ähnlich jener von Freiwilligen. So sind sie oft mit einer massvollen Entschädigung einverstanden.

**Entschädigungs-
und Spesen-
reglement**

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

**Angemessen-
heit der
Entschädigung**

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

Sitzungsgelder können pauschal oder nach Aufwand ausgerichtet werden. Sonderaufwände für fachliche Arbeiten, Expertisen, zusätzliche Aufträge etc. können separat entschädigt werden. Ebenfalls kann die Präsidialfunktion aufgrund ihrer besonderen Anforderungen und der zeitlichen Beanspruchung höher als die Mitgliedfunktion entschädigt werden.

Die Entschädigung muss stets angemessen sein, was im Einzelfall zu beurteilen ist. Dabei kann die Stiftungsgrösse eine wichtige Rolle spielen. Nicht angemessen ist eine Entschädigung, die in keinem Verhältnis zur erbrachten Leistung steht. Für jede Art entschädigter Stiftungsarbeit muss also ein Leistungsnachweis erbracht werden. Dies soll durch den Stiftungsrat selbst bzw. durch Stiftungsausschüsse beurteilt werden, im Rahmen der Rechnungsprüfung allenfalls auch durch die Revisionsstelle und im Rahmen ihrer generellen Prüfung der Stiftungstätigkeit durch die Aufsichtsbehörde.

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

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

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Kleinere Stiftungen sind in der Ausrichtung von Entschädigungen an Mitglieder des Stiftungsrats meist äusserst zurückhaltend. Zuweilen erwarten sie stillschweigend Ehrenamtlichkeit. Grundsätzlich aber stellt sich bei ihnen diese Frage nicht anders als in grösseren Stiftungen. Eine massvolle Entschädigung zahlt sich aus, wenn von den entschädigten Mitgliedern ein grösseres und ernsthafteres Engagement erwartet wird.

**Entschädigungen
massvoll
einsetzen**

Empfehlung 8

Organisation des Stiftungsrats

Der Stiftungsrat organisiert sich im Rahmen der Vorgaben der Stiftungsurkunde selbst. In einem Reglement legt er zweckmässige Arbeitsformen und -verfahren fest.

- Der Stiftungsrat erfüllt seine Aufgaben hauptsächlich im Rahmen von Stiftungsratssitzungen. Er tritt mindestens zweimal im Jahr, den Erfordernissen der Stiftung entsprechend aber auch häufiger zusammen. Die Mitglieder haben sich so zu organisieren, dass sie an den Sitzungen teilnehmen können.

- Der Stiftungsrat regelt die Einberufung und Durchführung ausserordentlicher Stiftungsratssitzungen.

- Die Entscheidungsverfahren sind schriftlich geregelt und nachvollziehbar. Beschlüsse werden protokolliert.

- Bei wichtigen Geschäften prüft der Stiftungsrat den Beizug externer, unabhängiger Fachleute.

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

Anzahl Sitzungen

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

Ordentliche Sitzungen

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

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

Strategiesitzung

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

Von Zeit zu Zeit ist eine erweiterte Strategieretraite zu planen, zu der auch externe Experten eingeladen werden können.

Neben den ordentlichen Sitzungen hat der Präsident das Recht und die Pflicht, für dringende Geschäfte ausserordentliche Sitzungen einzuberufen. Zusätzlich ist in einem Stiftungsreglement festzuhalten, dass auch jedes Mitglied die Einberufung von ausserordentlichen Sitzungen verlangen kann. Der Präsident sorgt dann für eine zeitnah anberaumte Sitzung.

Ausserordentliche Sitzungen

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

Einberufung

Die Stiftungsratsmitglieder müssen die Möglichkeit haben, sich auf die Sitzung, bei der sie um ihre Meinung gefragt werden und verantwortlich ihre Stimme abzugeben haben, hinlänglich vorzubereiten. Sie sollen daher die Traktandenliste spätestens zehn Tage vor der Sitzung zugestellt erhalten und soweit möglich auch übersichtlich

Vorbereitung

aufbereitete Unterlagen inkl. des zu genehmigenden Protokolls der vorangegangenen Sitzung.

Anwesenheit

Die Mitglieder des Stiftungsrats haben sich so zu organisieren, dass sie an den Stiftungsratssitzungen teilnehmen können. Die Teilnahme ist eine Rechtspflicht. Abwesenheiten bedürfen zwingender Begründung.

In der Sitzung sind die für die vorgelegten Geschäfte Verantwortlichen anwesend. Personen, die für Antworten auf vertiefende Fragen unentbehrlich sind, müssen mindestens erreichbar sein.

Beschlussfassung

Für alle wichtigen Beschlüsse werden beschlussfassende Verfahren verbindlich festgelegt. Es sind für die Beschlussfähigkeit Präsenzquoten festzulegen, und es ist zu regeln, bei welchen Beschlüssen es ein einfaches oder aber ein qualifiziertes Mehr braucht und wie Stimmenthaltungen gewertet werden. Vom Erfordernis der Einstimmigkeit ist dringend abzuraten: Sie kommt dem Vetorecht jedes einzelnen Mitglieds gleich und kann die Entwicklung der Stiftung blockieren. Stellvertretung ist nur in Ausnahmefällen zulässig.

Sofern nicht in der Stiftungsurkunde anders festgelegt, hat der Stifter, wenn er im Stiftungsrat Einsitz nimmt, nicht mehr Rechte als die anderen Mitglieder.

Zirkularbeschlüsse sind zuzulassen, wobei für deren Festlegung nach der Gerichtspraxis mangels Diskussionsmöglichkeit Einstimmigkeit verlangt wird – ausser die Stiftungsurkunde sieht Gegenteiliges vor. Für den Beschluss selbst gilt dann das übliche Quorum. Wird im Rahmen von Video- oder Telefonkonferenzen oder im Anschluss daran abgestimmt, ist das Abstimmungsverfahren ebenfalls vorab schriftlich und detailliert festzulegen. Ferner ist die Möglichkeit der schriftlichen Stimmgabe zu regeln und schliesslich auch, ob vor oder nach einer Stiftungsratssitzung Stimmen abwesender Mitglieder eingeholt werden können sollen.

Protokoll

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

Es dient der guten Dokumentierung, wenn auch nach der letzten Sitzung erfolgte Zirkularbeschlüsse ins Protokoll aufgenommen werden.

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

**Unabhängige
Fachleute**

Die Mitglieder pflegen untereinander und in den Stiftungsratssitzungen eine kollegiale Diskussionskultur: Konstruktiver Widerspruch und fundierte Kritik sind der Entwicklung der Stiftung förderlicher als eine Konsenskultur, die sich im Abnicken vorbereiteter und vorentschiedener Beschlüsse äussert.

Diskussionskultur

Kommt es innerhalb des Stiftungsrats zu einem sachlichen Konflikt, ist dieser offen auszutragen.

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

**Evaluation des
Stiftungsrats**

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Auch kleinere Stiftungen führen die ordentlichen Sitzungen durch.

Im Herbst sind ein Budget und ein Aktivitätsprogramm fürs nächste Jahr zu verabschieden; im Frühling ist der Jahresabschluss samt Rechenschaftsbericht abzunehmen. Die Kleinheit und Unkompliziertheit einer Organisation darf nicht zu Vernachlässigung ordentlicher Geschäftsabläufe, zu Fahrlässigkeit oder zum Verzicht auf *Checks und Balances* verleiten.

**Ordentlichen
Sitzungsrythmus
einhalten**

Empfehlung 9

Funktion des Präsidenten

Der Stiftungsrat wird durch den Präsidenten geführt.

- Der Präsident ist für die strategische Weiterentwicklung verantwortlich – unter Einbezug der weiteren Stiftungsratsmitglieder.

- Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Präsidenten werden in einem Reglement oder einer Richtlinie festgelegt.

- Der Präsident leitet die Sitzungen des Stiftungsrats. Er sorgt für ihre Vorbereitung und eine rechtzeitige und sachgerechte Information der Stiftungsratsmitglieder über alle für die Stiftungsführung erheblichen Aspekte.

- Der Präsident gewährleistet ordnungsgemässe Abläufe bei der Beratung und Beschlussfassung sowie der Ausführung von Stiftungsratsbeschlüssen.

- Der Präsident ist in der Regel das Bindeglied des Stiftungsrats zur Geschäftsführung.

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

**Rolle des
Präsidenten**

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

**Inhaltliche
Aufgaben**

Der Präsident:

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

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

Formale Aufgaben

Es dient der Beschlussfassung, wenn dem Präsidenten in Pattsituationen der Stichtscheid eingeräumt wird.

Stichtscheid

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

**Delegation,
Präsidial-
ausschuss**

und Beratung des Präsidenten durch den Vizepräsidenten und die Geschäftsführung kann als Präsidialausschuss formalisiert werden.

**Verhältnis des
Präsidenten zu den
übrigen Stiftungs-
ratsmitgliedern**

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

**Verhältnis des
Präsidenten zum
Geschäftsführer**

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

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

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Stiftungsratsteam
pflegen**

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

Die Gefahr eines Alleingangs des Präsidenten kann insbesondere durch die Funktion eines in die Stiftungsführung involvierten Vizepräsidenten vermieden werden. In den Stiftungsratssitzungen ist genügend Raum für Entscheidungsfindungen vorzusehen; andernfalls wird dem Abnicken vorgetroffener Entscheidungen Vorschub geleistet.

Wo ein Präsident selbst die Geschäftsführung besorgt, muss er zwischen Präsidialfunktion und Geschäftsführung jederzeit klar unterscheiden. Im Allgemeinen ist es ratsamer, wenn die Geschäftsführung durch ein anderes Stiftungsratsmitglied übernommen wird.

**Führungsrollen
transparent
machen**

Empfehlung 10

Ausschüsse

Der Stiftungsrat prüft die Bildung von ständigen oder Ad-hoc-Ausschüssen.

- *Zusammensetzung, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten insbesondere von ständigen Ausschüssen werden in einem Reglement oder einer Richtlinie festgelegt.*

- *Der Stiftungsrat kann Ausschüsse durch externe Fachleute ergänzen.*

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

Bildung von Ausschüssen

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

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

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

Arten von Ausschüssen

- Ein *Präsidialausschuss* setzt sich in der Regel aus Präsident, Vizepräsident und dem Geschäftsführer mit beratender Funktion zusammen. Dieser Ausschuss kann fallweise durch andere Mitglieder des Stiftungsrats oder durch externe Experten ergänzt werden. Abhängig von der Grösse der Stiftung kann der Präsidialausschuss auch Funktionen anderer Ausschüsse in dieser Aufzählung übernehmen.
- Ein *Nominierungsausschuss* bereitet die Nachfolge im Stiftungsrat, die Wahl von Funktionen im Stiftungsrat (z. B. wer Mitglied bestimmter Ausschüsse sein soll) oder die Besetzung der Geschäftsführung vor. Personen, deren Nachfolge zu treffen ist oder die für eine Nomination in Frage kommen, gehören diesem Ausschuss nicht an.
- Ein *Fachausschuss* bereitet einzelne Sachgeschäfte vor, die besonderes Fachwissen oder erhöhten Zeitaufwand erfordern (z. B. Immobilienausschuss, Kunstausschuss).
- Ein *Förderausschuss* ist zuständig für die Vorberatung von Förderbelangen, etwa betreffend die Definition von Handlungsfeldern, die Vorbereitung von wichtigen Beschlüssen im Förderbereich, die Evaluation von Fördertätigkeiten.

- Ein *Finanzausschuss* ist für finanzielle Belange (Vorbereitungen Budget, Jahresrechnung, Entschädigungs- und Salärfragen etc.) zuständig – er kann auch die Funktion der beiden nachfolgenden Ausschüsse übernehmen.
- Ein *Anlageausschuss* überprüft die gesamte Vermögensbewirtschaftung inklusive allfälligem externem Investment-Controlling.
- Ein *Finanzprüfungsausschuss* ist für die Prüfung sämtlicher Finanzbelange zuständig, so insbesondere für die Prüfung von Buchführung, Vermögensbewirtschaftung und Revisionsstelle.

Beizug von externen Personen

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

Kompetenz von Ausschüssen

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

Unabhängigkeit

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

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Präsidialausschuss einrichten

Bei kleineren Stiftungen kommt – wenn überhaupt – meist die Einrichtung nur eines permanenten Ausschusses in Frage, des Präsidialausschusses, bestehend aus Präsident, Vizepräsident und – sofern vorhanden – dem Geschäftsführer in beratender Funktion. Die Aufgaben

des Präsidialausschusses sind insgesamt die Vorbereitung und Vorberatung von Geschäften des Stiftungsrats. Er übernimmt darüber hinaus alle Aufgaben, die bei grösseren Stiftungen die anderen Ausschüsse wahrnehmen.

Empfehlung 11

Umgang mit Interessenkonflikten

Der Stiftungsrat trifft Regelungen für den Umgang mit Interessenkonflikten.

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

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

**Interessen-
konflikte**

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

**Offenlegung
von Interessen-
konflikten**

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

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

**Dauerhafter
Interessenkonflikt**

Wer lediglich im Einzelfall der Stiftung entgegenstehende Interessen hat oder Interessen für Dritte vertreten muss, tritt bei der entsprechenden Willensbildung (schon bei der Diskussion im Stiftungsrat oder einem Ausschuss, sicher aber bei der Beschlussfassung) in den Ausstand. Nötigenfalls ist vorgängig eine neutrale Begutachtung einzuholen.

**Interessenkonflikte
im Einzelfall;
Ausstand**

**Unabhängigkeit
von Mitgliedern
des Stiftungsrats**

Bei kreuzweiser Einsitznahme in Stiftungsräte verschiedener Stiftungen ist die Unabhängigkeit im Einzelfall sorgfältig zu prüfen.

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

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

**Geschäfte mit
Mitgliedern von
Stiftungsorganen**

Geschäfte zwischen der Stiftung und Mitgliedern von Stiftungsorganen oder ihnen nahestehenden Personen unterstehen dem Grundsatz des Abschlusses zu Drittbedingungen (*dealing at arm's length*). Sie sind wenn möglich zu vermeiden, haftet ihnen doch stets der Geruch der Selbstbedienung an.

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

**Rolle von
Dienstleistern im
Stiftungsrat**

Die Wahl von Personen mit spezifischer Fachexpertise (z. B. Bankangestellte, Anwälte, Treuhänder) in den Stiftungsrat kann durchaus Vorteile für die Qualität der Stiftungsratsarbeit bringen, jedoch ist im Sinn der Transparenz stets eine klare Trennung zwischen der beruflichen Tätigkeit und dem Engagement im Stiftungsrat vorzunehmen.

**Jährliche
Überprüfung**

Interessenkonflikte schleichen sich recht häufig ungewollt und deshalb unbemerkt in eine schlanke und effiziente Organisation ein. Sind sie einmal vorhanden, ist es schwierig, sie beim Namen zu nennen, berühren sie doch eine ganz persönliche Dimension. Jährlich ist daher im Rahmen des Internen Kontrollsystems (IKS) nach ihnen zu fragen, was dem Thema die persönliche Spitze nimmt.

**Ausnutzen
von Interessen-
konflikten**

Wenn in einem Stiftungsrat Dienstleister (Stiftungsanwalt, Vermögensverwalter, Treuhänder, Kommunikationsberater etc.) schrittweise die Mehrheit und das Kommando übernehmen, kann man meistens nicht mehr vom Einschleichen von Interessenkonflikten sprechen. Vielmehr werden diese so bewusst etabliert wie negiert.

Solche Stiftungsräte profitieren davon, dass Interessenkonflikte von aussen oft nicht leicht zu erkennen sind, weshalb die jährliche Überprüfung durch die Stiftungsaufsicht in dieser Hinsicht meist wirkungslos ist. Neue Mitglieder von Stiftungsräten werden sich unhaltbarer Zustände erst nach längerer Zeit gewahr. Sie verstehen zum Teil erst nach Jahren die volle Dimension von gewissen Konstellationen, die zum Nachteil der Stiftung und zum Vorteil von Mitgliedern des Stiftungsrats organisational und personell in der Stiftung verankert sind, besonders im Bereich der Vermögensbewirtschaftung. Damit geraten sie aber selbst in einen Konflikt: Lassen sie die prekäre Konstellation unangetastet, sind sie für den weiteren Schaden mitverantwortlich, welcher der Stiftung aus dem Interessenkonflikt entsteht. Lehnen sie sich dagegen auf, müssen sie sich auf einen heftigen Widerstand der anderen Mitglieder des Stiftungsrats gefasst machen, die aus der konfliktären Situation einen persönlichen Nutzen ziehen. Es drohen Ausgrenzung und Abwahl, und da nach fragwürdiger Rechtspraxis das Beschwerderecht für Mitglieder des Stiftungsrats eingeschränkt wird, ist behördlicherseits keine Unterstützung zu erwarten. Gerade in einer solchen Situation muss die Auseinandersetzung akkurat protokolliert und damit nachvollziehbar werden, was einen gewissen Schutz bietet.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

In kleineren Stiftungen mag wegen der Einfachheit der Verhältnisse, der Kürze der Entscheidungswege und der Notwendigkeit zur Effizienz zuweilen die Tendenz herrschen, bei Interessenkonflikten ein Auge zuzudrücken. Allerdings sind auch und gerade bei überschaubaren Verhältnissen permanente Interessenkonflikte zu vermeiden und punktuelle Konflikte mit klaren Regeln bezüglich Offenlegung und Ausstand sauber zu bewältigen.

Kein Auge zudrücken

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

Umgang mit Interessenkonflikten offenlegen

Empfehlung 12

Kommunikation

Die Stiftung pflegt eine aktive Kommunikation insbesondere mit den Destinatären und den Behörden und stellt der Öffentlichkeit nützliche Informationen zur Verfügung.

- Die Stiftung orientiert in angemessener Weise und unter Berücksichtigung des Datenschutzes vor allem über Stiftungszweck, Förderpolitik und -strategie, Organisation sowie Wirkungsfelder und Projekte.
- Ziele, Richtlinien und Verfahren der Fördertätigkeit sind insbesondere dem Destinatärskreis zugänglich zu machen.
- Für die Kommunikation ist eine funktionale Website der Minimalstandard.

Um ihre Wirkung optimal zu entfalten, geht die Stiftung bestmögliche Partnerschaften ein. Sie muss deshalb für den Markt guter Ideen sichtbar und erreichbar sein und sich als Gesprächspartnerin anbieten.

**Aktive
Kommunikation**

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

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

**Grössere
Hebelwirkung
durch Selektion**

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

**Verstärkung
der Wirkung**

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

**Austausch mit
anderen Akteuren**

Projektintegrierte Stiftungs- kommunikation

Bei der projektzentrierten oder projektintegrierten Stiftungskommunikation geht es um die geförderte Idee, um die Problemstellung, den durch das Projekt vorgeschlagenen Lösungsweg und die Projektergebnisse. Die Stiftung steht dabei selbst nicht im Zentrum; sie beschränkt sich auf ihre Rolle als *enabler* und begnügt sich im Wesentlichen mit der Nennung ihres Namens. Es geht in erster Linie um ihre Förderfähigkeit und den Beitrag zur Entwicklung der Zivilgesellschaft. Selbstreferenzielle Stiftungskommunikation ist unnötig und für die Umsetzung des Stiftungszwecks wirkungslos.

Schärfung der Stiftungsidee

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

Selbst- wahrnehmung und Fremd- wahrnehmung

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

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

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

Finanzielle Informationen

Stiftungen sind gesetzlich nicht verpflichtet, ihre finanziellen Verhältnisse zu veröffentlichen. Dem gegenüber steht das öffentliche Interesse an der Wirksamkeit der Stiftungstätigkeit. Insbesondere steuerbefreite Stiftungen weisen einen erhöhten Legitimationsbedarf auf.

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

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

- (liquides) Stiftungsvermögen (Vermögensstand per Ende Jahr, Jahresperformance, Vermögensbewirtschaftungskosten);
- Förderung (Jahresfördersumme, Aufschlüsselung nach strategischen Schwerpunkten, Auflistung der Einzelförderungen);
- Betriebs-/Stiftungsaufwand (Aufschlüsselung nach förderunterstützenden Leistungen, zentralen Diensten/Administration, Buchführung, Gebühren und Revisionskosten, andere Betriebskosten);
- Angaben über nachhaltige Investitionen;
- gegebenenfalls die Mitteilung, dass es sich um eine Verbrauchsstiftung handelt.

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

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

Davon abgesehen können der Stifter oder ein Zustifter (in Bezug auf das zugewendete Vermögen) eine Offenlegung von Kennzahlen untersagen.

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

- sich die Stiftung am Swiss Foundation Code orientiert;
- die Stiftung zweckbezogene Investitionen tätigt;

**Entgegenstehende
schützenswerte
Interessen**

**Weitere
Informationen**

- die Stiftung nachhaltige Investitionen tätigt – und auf welche Weise;
- wie die Stiftung zu einem aktuellen Diskurs Stellung nimmt, der ihren Zweck betrifft.

Kommunikationsmittel

Als Informationsmittel nach aussen sind in erster Linie die Website, der Geschäftsbericht und weitere zentrale Dokumente, wie etwa das Stiftungsstatut, zu empfehlen.

In der Regel sollten lieber wenige gezielte als viele ungezielte Kommunikationsmittel eingesetzt und unterhalten werden. Daher sind für jedes Kommunikationsmittel periodisch Aufwand- und Ertrags-Überlegungen anzustellen.

Datenschutz

Stiftungen halten die geltende Datenschutzgesetzgebung ein. Neben dem Datenschutzgesetz (DSG) der Schweiz ist dabei insbesondere auch die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der Europäischen Union zu berücksichtigen, die seit 2018 in Kraft ist. Diese gilt für Schweizer Stiftungen beispielsweise bei einer Förderung in der EU. Moderne Datenschutzgesetze regeln vor allem den Umgang mit personenbezogenen Daten und stellen im Sinn der Transparenz sicher, dass natürliche Personen jederzeit Auskunft über sie betreffende Daten erhalten können.

Stiftungen müssen insbesondere die geltenden Regeln betreffend die Daten von Destinatären hinsichtlich Speicherung, Ergänzung und Weitergabe berücksichtigen. Grundsätzlich ist für jede Weiterverwendung von Daten das Einverständnis der betroffenen Person einzuholen, und personenbezogene Daten dürfen nur aufbewahrt werden, wenn es dafür einen besonderen Grund gibt.

Stiftungsplattformen

In der Schweiz bestehen verschiedene Onlineplattformen, die Informationen zu Stiftungen an Gesuchsteller, Fundraiser und andere Interessierte zur Verfügung stellen. Die Informationen beruhen in aller Regel auf dem Handelsregistereintrag und werden um weitere Spezifikationen (z. B. Tätigkeitsbereiche) ergänzt. Der Stiftungsrat entscheidet, inwieweit die Stiftung diese Plattformen für die eigene Kommunikation nutzt. Ungeachtet dessen muss der eigene Stiftungseintrag von Zeit zu Zeit überprüft werden, um eine Fehlentwicklung der Kommunikation zu vermeiden.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

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

Internet effektiv nutzen

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

Mitgliedschaft in einem Branchenverband nutzen

Empfehlung 13

Geschäftsführung

Die Geschäftsführung führt die Stiftung auf operativer Ebene.

- Der Stiftungsrat setzt für die operative Leitung der Stiftung eine Geschäftsführung ein und überwacht sie. Er regelt ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten und ihre Entschädigung.

- Zu den Aufgaben der Geschäftsführung gehört die Vorbereitung der Grundlagen für die Entwicklung von Stiftungs politik, Stiftungsstrategie und Fördertätigkeit.

- Wenn ein Stiftungsratsmitglied ganz oder teilweise die Geschäftsführung innehat, legt der Stiftungsrat geeignete Kontrollmechanismen fest.

Im Rahmen der Vorgaben der Stiftungsurkunde setzt der Stiftungsrat eine Geschäftsführung ein, die der Stiftung bezüglich Zweck, verfügbarer Mittel und Organisation angepasst ist. Wenn die Geschäftsführung vom Stiftungsrat selbst besorgt wird, indem die Geschäftsführungsfunktionen auf mehrere Mitglieder des Stiftungsrats aufgeteilt oder von einem einzelnen Mitglied besorgt werden, ist dem Grundsatz von *Checks and Balances* erhöhte Beachtung zu schenken, weil es kein Gegenüber von strategischer und operativer Führung gibt.

**Funktion der
Geschäftsführung**

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

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

**Anforderungen
an die Geschäfts-
führung**

Von der Geschäftsführung sind folgende Kompetenzen zu erwarten:

- dem Wirkungskreis der Stiftung angemessene Fachausbildung und berufliche Erfahrungen;
- Managementerfahrung;
- gestalterische Kraft und Kreativität;
- Durchsetzungsvermögen und Hartnäckigkeit;
- ein hohes Mass an Integrität und an Sozialkompetenz.

Bei einer in der Geschäftsführung hauptamtlich zu besetzenden Stelle ist ein öffentliches Ausschreibungsverfahren zu wählen. Ein solches Vorgehen schliesst stiftungsinterne Kandidaten mit ihrem Wissensvorsprung keineswegs aus, unterstützt aber die qualitative Entwicklung der Stiftung und deren öffentlichen Spiegel, das Stiftungsimago: Zum einen bietet eine Ausschreibung dem Stiftungsrat die Gelegenheit, sowohl das für die Stiftung spezifische Anforderungsprofil wie auch das vorhandene Stellenprofil zu schärfen. Zum anderen signalisiert die Stiftung nach innen und aussen, dass sie die Stelle

**Stellen in der
Geschäftsführung
ausschreiben**

bestmöglich besetzen will und sich nicht mit der Fortschreibung von Bisherigem zufriedengeben will. Schliesslich stützt eine Ausschreibung die Positionierung und das Image der Stiftung in der Öffentlichkeit.

Organisatorisches

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

Vertraglich zu regeln sind insbesondere:

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

Verantwortungsbereiche

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

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

Evaluation von Projekten und Handlungsfeldern, Aufbereitung von Evaluationsergebnissen für den Stiftungsrat;

- *betreffend Stiftungsentwicklung*: Vorbereitung der Grundlagen für die Entwicklung von Stiftungspolitik, Stiftungsstrategie und Fördertätigkeit.

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

**Personalunion
von Stiftungsrats-
mitglied und
Geschäftsführung**

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

**Zeichnungs-
berechtigung**

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

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

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

**Geschäftsführung
kontrollieren**

Empfehlung 14

Revisionsstelle

Der Stiftungsrat bezeichnet eine externe Revisionsstelle, welche die gesetzlichen Anforderungen an die Unabhängigkeit und die Zulassung erfüllt.

- Die Aufgabe der Revisionsstelle beschränkt sich auf den gesetzlichen Revisionsauftrag. Die Buchhaltung und die Vermögensbewirtschaftung werden an jeweils andere Dienstleister übertragen.
- Der Stiftungsrat prüft einen periodischen Wechsel der Revisionsstelle oder zumindest des mandatsleitenden Revisors.
- Der Stiftungsrat führt eine jährliche Risikobeurteilung durch.

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

In Bezug auf den Umfang der Revision wird unterschieden:

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

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

Bei der ordentlichen Revision darf der leitende Revisor (Mandatsleiter) das Mandat längstens während sieben Jahren ausführen, danach darf dieser dasselbe Mandat erst nach einem Unterbruch von drei Jahren wiederaufnehmen (Art. 730a Abs. 2 OR). Für die eingeschränkte Revision bestehen keine gesetzlichen Rotationsvorschriften. Ein Wechsel des Mandatsleiters sollte jedoch im Einzelfall in Erwägung gezogen werden, um einer übermässigen Vertrautheit entgegenzuwirken.

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

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

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

Falls dies aus triftigen sachlichen Gründen doch der Fall ist, muss eine strikte personelle Trennung vorgenommen werden.

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

Rolle der Revisionsstelle

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

Die Revisionsstelle ist nicht als verlängerter Arm der Aufsichtsbehörde anzusehen. Durch ihre Revisionstätigkeit wird die Verantwortlichkeit des Stiftungsrats nicht eingeschränkt.

Gegenstand der Prüfung und Beschränkung des Auftrags

Die Revisionsstelle prüft jährlich, ob die Jahresrechnung den anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften entspricht (Art. 728a bzw. Art. 729a OR). Sie erstellt einen Bericht zuhanden des Stiftungsrats. Zu diesem Zweck sind ihr die für die Prüfung der Buchführung und der Jahresrechnung relevanten Informationen zugänglich zu machen und die Auskünfte zu erteilen, die sie für die Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt (Art. 730b Abs. 1 OR).

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

Internes Kontrollsystem und Risikobeurteilung

Die ordentliche Revision umfasst zwingend die Prüfung eines Internen Kontrollsystems (IKS) im Hinblick auf die finanzielle Berichterstattung sowie andere, vom Stiftungsrat definierte Aufgaben. Die damit verbundene Risikobeurteilung ermöglicht dem Stiftungsrat, die Chancen und Risiken der Stiftungsarbeit regelmässig und systematisch zu überprüfen.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Für kleinere Stiftungen stellen die Revisionskosten einen erheblichen Kostenfaktor dar. Bezüglich Honorargestaltung bestehen keine gesetzlichen oder standesrechtlichen Tarifvorgaben. Das Honorar für die Revisionsstelle ist abhängig von der Grösse und Komplexität der Stiftung sowie dem Ausbaugrad und der Ausgestaltung des finanziellen Rechnungswesens. Zudem hängt der Aufwand von verschiedenen Faktoren ab, welche die Stiftung selbst beeinflusst kann:

Revision einfach halten

- *Expertise der Revisionsstelle:* In der Regel umfasst die Revision einer kleineren Stiftung keine komplexen Sachverhalte. Dies sollte bei der Auswahl des Revisionsexperten berücksichtigt werden.
- *Ausschreibung des Revisionsmandats:* Durch Einholen von Vergleichsofferten können Kostenunterschiede sichtbar gemacht werden. Dies empfiehlt sich auch nach langjährigen Mandaten, denn über die Jahre sollten die Revisionskosten infolge Effizienzgewinne grundsätzlich sinken.
- *Gute interne Verwaltung:* Je besser Organisation, Buchführung und Ablage sind, desto geringer ist der Revisionsaufwand.

Auch kleineren Stiftungen – die nicht schon von Gesetzes wegen dazu verpflichtet sind – ist zu empfehlen, die Errichtung eines auf sie sinnvoll zugeschnittenen Internen Kontrollsystems (IKS) zu prüfen. Denn die damit verbundene Risikobeurteilung ermöglicht es dem Stiftungsrat, die Chancen und Risiken der Stiftungsarbeit periodisch zu überprüfen.

Geeignetes Internes Kontrollsystem prüfen

Empfehlung 15

Beiräte

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

- Beiräte werden vor allem dort eingesetzt, wo der Stiftungsrat gewisse Aufgaben nicht selbst wahrnimmt, spezifisches Fachwissen erforderlich oder ein weiteres Kontrollorgan notwendig ist.

- Zusammensetzung, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Beiräten werden in einem Stiftungsreglement oder in Richtlinien festgelegt.

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

Beiräte

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

Organisation

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

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

**Vermeidung
von Interessen-
konflikten**

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

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

**Verantwortung des
Stiftungsrats**

Beiräte sind ganz allgemein überall dort sinnvoll, wo es ein aus dem Kreis der Stiftung selbst nicht ausreichendes Spezial- oder Expertenwissen braucht. Insbesondere für Stiftungen mit fachorientiertem Förderfokus (Bildung, Wissenschaft, Entwicklungszu-

**Fachliche
Unterstützung**

sammenarbeit, Kultur etc.) haben sich mit unabhängigen Experten besetzte Fachgremien bewährt.

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

Entschädigung

Bei der Entschädigung von Beiratsmitgliedern ist zu beachten, dass diese im Vergleich mit den Stiftungsratsmitgliedern nicht nur einer wesentlich geringeren Haftung unterliegen, sondern vor allem und in der Regel auch einen deutlich kleineren Zeitaufwand haben.

Stellt die Arbeit der Beiratsmitglieder einen substanziellen Beitrag zu einem Projekt dar, kann ihre Entschädigung buchhalterisch zu den Projektkosten gerechnet werden.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Beiräte vermeiden

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



Förderung

Stiftungserfolg

Die Stiftung setzt ihren Zweck durch ihre Fördertätigkeit um. Dem Grundsatz der Wirksamkeit folgend setzt dies voraus, dass die Stiftung alle anderen Tätigkeiten, insbesondere die Vermögensbewirtschaftung, auf dieses Ziel hin ausrichtet. Der Stiftungserfolg ergibt sich demnach aus der konsequenten Umsetzung einer am gesellschaftlichen Bedarf ausgerichteten Förderstrategie.

Methodenvielfalt

Stand früher die «Vergabung» von Mitteln im Zentrum der Förderaktivitäten, so steht heute Stiftungen eine Vielzahl von Umsetzungsmethoden zur Verfügung. Es kann sich von Projekt- oder Programmförderung, Kompetenzentwicklung und Empowerment über Gemeinschaftsbildung und Mobilisierung bis hin zu Investitionen handeln.

Effizienter Förderprozess

Der Förderprozess lässt sich in drei Abschnitte einteilen: Projektgewinnung, Projektbegleitung, Projektevaluation. Die Projektgewinnung umfasst die Akquisition, Beurteilung und Selektion von Projekten. Dabei kann die Stiftung reaktiv Gesuche und Anträge entgegennehmen, aktiv über Ausschreibungen und Wettbewerbe Projekte einwerben oder auch stiftungseigene Projekte entwickeln. Die Projektbegleitung umfasst die Beziehung zwischen der Stiftung und dem Destinatär über die Dauer des Projekts. Die Projektevaluation schliesslich orientiert sich an vorab festgelegten Zielen und ist eine wichtige Grundlage für die Beurteilung der Wirksamkeit der Stiftung.

Entscheiden heisst verzichten – Qualität durch Auswahl

In aller Regel haben Stiftungen nicht ausreichend Mittel, um alle Gesuche zu unterstützen. Sie müssen ihre Mittel bündeln, wobei eine Fokussierung auch die Folge der Förderstrategie sein kann. Der Stiftungsrat legt deshalb Kriterien für die Projektauswahl fest, die sowohl intern wie extern gelten. Potenziellen Destinatären wird so

eine Hilfestellung bei Gesuchen geboten, und sie können ihre eigenen Chancen vorab besser bewerten. Der Stiftungsrat wählt nach den Kriterien aus den verfügbaren Projekten diejenigen aus, die der Förderstrategie und den Stiftungszielen am meisten entsprechen.

Selbstreflexion und Positionierung

Der Stiftungsrat reflektiert bei seiner Fördertätigkeit die Rolle der Stiftung im Verhältnis zu den Fördertätigkeiten der öffentlichen Hand sowie innerhalb des schweizerischen und gegebenenfalls des internationalen Stiftungs- und Philanthropiewesens. Was bereits mit Steuergeldern gefördert wird, bietet für Stiftungen kaum eine Möglichkeit, um mit ihren beschränkten Mitteln namhafte Ziele zu erreichen. Eine «we too»- oder «more of the same»-Förderung entspricht nicht dem Potenzial von Förderstiftungen, vom Staat gerade nicht oder noch nicht beachtete gesellschaftliche Bedürfnisse zu befriedigen. Förderstiftungen leben den Grundsatz der gesellschaftlichen Verantwortung, indem sie ihre Handlungsfreiheit wahrnehmen und auf immer wieder neue Anforderungen der Zeit nach ihren Möglichkeiten antworten.

Verlässlichkeit

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

Empfehlung 16

Entwicklung der Förderstrategie

Der Stiftungsrat legt die Strategie zur Erreichung der Förderziele fest.

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

Um eine wirksame Förderstrategie festzulegen, muss die Stiftung die Förderbereiche gut kennen. Dazu gehört das Verständnis des gesellschaftlichen Bedarfs bzw. des Mangels der potenziellen Destinatäre, die Kenntnis über die Aktivitäten anderer Förderinstitutionen und über die Palette von bewährten wie auch neuen Fördermethoden.

**Analyse der
Förderbereiche**

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

**Stiftungszweck
und Förderpraxis**

Zwischen der Fördertätigkeit und der Vermögensbewirtschaftung besteht ein enger Zusammenhang: Die Förderstrategie ist abhängig von den verfügbaren Mitteln, und umgekehrt ist der Bedarf der Förderung bei der Entwicklung der Anlagestrategie zu berücksichtigen. Des Weiteren stellt sich bei jeder Förderstiftung zwingend die Frage, ob der Stiftungszweck auch durch die Vermögensbewirtschaftung umgesetzt werden kann.

**Übereinstimmung
von Förder-
tätigkeit und
Vermögens-
bewirtschaftung**

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

**Gefahr der
Verselbständigung
der Förderpraxis**

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

Kooperationen

Der Stiftungsrat prüft, welche Förderinstrumente zur Strategieumsetzung zweckdienlich sind. Neben dem Einsatz von Förderbeiträgen stehen ihm auch Instrumente wie Netzwerkbildung, Kompetenzentwicklung, Gemeinschaftsförderung (*Community Building*) oder Mobilisierung (*Advocacy*) zur Verfügung.

**Wahl der Förder-
instrumente**

Je nach den gewählten Förderinstrumenten ist die Stiftung mehr oder weniger in die Umsetzung involviert. Die mit entsprechenden

operativen Fördertätigkeiten verbundenen Aufwände sind keine Verwaltungskosten; sie sind vielmehr als Projektkosten auszuweisen.

Förderformen

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

Überprüfung

Die Förderstrategie wird periodisch überprüft und an gesellschaftliche und andere Veränderungen angepasst. Ausserdem ist in der Phase der Umsetzung laufend zu überprüfen, inwiefern die gewählten Projekte die Erreichung der in der Strategie formulierten Förderziele ermöglichen.

Empfehlung 17

Unternehmerische Haltung

Der Stiftungsrat setzt die Fördermittel effizient und wirksam ein.

- Der Stiftungsrat legt die zur Förderung verfügbaren Mittel fest und setzt sie zeitnah ein.
- Der Stiftungsrat orientiert sich bei der Fördertätigkeit an unternehmerischen Grundsätzen.
- Die Fördermittel werden dort eingesetzt, wo ein gesellschaftlicher Bedarf besteht und nicht schon andere private und öffentliche Förderinstitutionen hinreichend aktiv sind.
- Der Stiftungsrat strebt ein optimales Verhältnis der administrativen Kosten zu den Förderleistungen an.

Orientierung an der Wirkung

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

Auch ist zu empfehlen, dass Stiftungen ihre Förderaktivitäten an übergeordneten gesellschaftlichen Zielen wie etwa den Sustainable Development Goals (SDG) ausrichten. Damit lässt sich der gesellschaftliche Beitrag verdeutlichen, und einschlägige Indikatorensysteme bieten Anhaltspunkte für die eigene Wirkungsorientierung.

Unternehmertum und Wertschöpfung

Gemeinnützigkeit ist kein Vorwand für Führungs- und Ausführungsmängel. Eine Stiftung muss unternehmerisch und professionell geführt werden. Ihre Wertschöpfung bezieht sich dabei weniger auf die finanzielle Entwicklung des Stiftungsvermögens als auf die an unternehmerischen Grundsätzen ausgerichteten Fördertätigkeiten. Auch um gesellschaftliche Probleme zu mildern, Lücken aufzugreifen oder Chancen zu realisieren, sind zeitgemässe Managementmethoden unabdingbar.

Zeitnahe Verwendung aller verfügbaren Mittel

Das Schweizer Stiftungsrecht kennt keine explizite Mittelverwendungsvorschrift. Für die Förderaktivitäten verfügbare Stiftungsmittel – von Verbrauchsstiftungen abgesehen – sind in der Regel Erträge aus der Vermögensbewirtschaftung, Zuwendungen oder auch Vermögensanteile. Der Stiftungsrat legt die Höhe der jeweils verfügbaren Fördermittel im Rahmen seiner Möglichkeiten fest.

Der Grundsatz der Wirksamkeit gebietet, dass alle verfügbaren Mittel zeitnah, d. h. in vollem Umfang und ohne grundlose Verzögerung eingesetzt werden. Dabei meint zeitnah den Zeitraum, an dessen Ende neue verwendbare Mittel zur Verfügung stehen, gemessen an jährlichen Zins- oder Dividendenerträgen also in der Regel ein Jahr. Für steuerbefreite Stiftungen ist es unzulässig, verfügbare Mittel grundlos länger zurückzubehalten und so tendenziell zu Thesaurierungsstiftungen zu werden. Sie würden damit ihren Zweck nicht wirksam genug umsetzen.

Davon ausgenommen sind insbesondere Ansparungen zur Verwirklichung grösserer Projekte und zur Bildung von ausreichenden Schwankungsreserven. Letztere dürfen einen vernünftigen Umfang allerdings nicht überschreiten und sind nur in dem Masse anzulegen,

dass über die Jahre hinweg gleichmässige Förderleistungen sichergestellt sind.

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

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

**Verwendungs-
gebot**

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

Einsatz der Mittel

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

**Der Betriebs-
aufwand ist
kein Mass für
Effektivität**

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

**Projektaufwand ist
Förderaufwand**

Die Leistung von solchem direkten Projektaufwand darf nicht als Verwaltungsaufwand missverstanden werden. Sie ist vielmehr ein

integraler Teil der operativen Projektförderung selbst. Dies muss sich auch in der Rechnungslegung durch die Darstellung einer entsprechenden Kostenstellenrechnung widerspiegeln, die zwischen dem Administrationsaufwand und dem direkten Projektaufwand unterscheidet.

**Liquidation, Fusion,
Verbrauchsstiftung,
Dachstiftung**

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

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

Eine weitere Alternative ist die Überführung der Stiftung in eine rechtlich unselbständige Stiftung im Rahmen einer unabhängigen Dachstiftung. So kann die Stiftung ihre Identität und ihre Vision in rechtlich veränderter Form bewahren.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

**Übergeordnete
Wirkungsziele
setzen**

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

**Kooperationen
eingehen**

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

Empfehlung 18

Gewinnung von Projekten

Der Stiftungsrat legt Verfahren, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die Akquisition, Beurteilung und Selektion von Projekten fest.

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

Projektformen

Der Stiftungsrat kann zwischen verschiedenen Projektformen auswählen:

- Projekte, für die ein Dritter um Unterstützung nachsucht (Gesuche);
- Projekte von Dritten, an denen sich die Stiftung beteiligen möchte (Kooperation);
- Projekte, welche die Stiftung selbst durchführen will (stiftungseigene Projekte).

Orientierung an Förderrichtlinien

Manche Stiftungen sind in ihren Entscheidungen für potenzielle Destinatäre unberechenbar. Der im Einzelfall erhobene Vorwurf der Willkür trifft jeweils das Image des gesamten Stiftungssektors.

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

Beurteilungsaufwand

Es muss das Ziel der Förderpraxis sein, jeweils aus mehreren ähnlich gelagerten Projekten das nach Massgabe der Stiftungsziele beste auszuwählen. Der Aufwand für die Akquisition, Beurteilung und Selektion der Projekte darf nicht gescheut werden.

Führt eine Stiftung stiftungseigene Projekte durch oder beteiligt sich an Kooperationen, plant sie stets mit Alternativen und in Varianten, damit eine Selektion möglich bleibt. Entscheidet die Stiftung über Projekte Dritter, liegt es im Interesse des Stiftungszwecks, wenn sie unter einer ausreichend grossen Anzahl entscheiden kann. Voraussetzung dafür ist eine gewisse Bekanntheit und gute Erreichbarkeit der Stiftung – wofür sie mit einer guten Kommunikation sorgen kann.

Stiftungseigene Projekte

Der Selektionsprozess ist für alle Arten von Projekten gleich, es werden stets dieselben Kriterien angewendet.

So werden aus der Stiftungstätigkeit heraus entwickelte Projekte jenen, die von aussen durch Gesuch an die Stiftung herangetragen werden, nicht grundsätzlich vorgezogen. Stiftungseigene Projekte – unabhängig vom operativen Grad, in dem die Stiftung sie schliesslich durchführt – haben besonders hohen Anforderungen zu entsprechen, weil sie a priori einen Vorteil bezüglich Einschätzung und Wissen geniessen. Im Idealfall herrscht auch bei stiftungseigenen Projekten

Wettbewerb, sowohl untereinander (Variantendiskussion) als auch gegenüber externen Projekten.

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

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

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

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

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

**Unternehmerische
Förderformen**

Risikotoleranz

Projektmanagementprogramme

Bei entsprechender Grösse der Stiftung und Anzahl von Projekten prüft die Stiftung den Einsatz eines datenbank- oder webbasierten Projektmanagementprogramms. Damit wird nicht nur die Abwicklung des Selektionsprozesses, sondern sämtlicher Stufen der Projektumsetzung erleichtert.

Ungehinderter Kontakt

Der Stiftungsrat bemüht sich um einen ungehinderten Kontakt potenzieller Destinatäre zu ihr. Zu bezeichnen sind die zuständigen Kontaktpersonen und die für die Gesuchstellung erforderlichen Formalitäten, Bedingungen und Fristen.

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

Informationspflichten

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

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

Begründung und Korrespondenz

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

Absagen

Es besteht kein Rechtsanspruch auf Förderung.

Bei Absagen genügt der Hinweis, dass das Gesuch der Stiftungsstrategie nicht in ausreichendem Masse entspricht. Es empfiehlt sich auch die den Selektionsprozess wiedergebende Formulierung, dass die im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung erstellte und an den Förderkriterien orientierte Rangliste nicht zugunsten eines positiven Entscheids ausgefallen sei. Von der Annahme von Wiedererwägungsanträgen ist erfahrungsgemäss abzuraten.

Der Enttäuschung abgewiesener Antragsteller kann Rechnung getragen werden, indem etwa bereits im Absageschreiben auf die Möglichkeit eines klärenden, erläuternden oder beratenden Telefon-

gesprächs hingewiesen wird. Trotz der Deutlichkeit in der Kommunikation über abgewiesene Projekte sollte den Stiftungsverantwortlichen das «Machtgefälle» bewusst sein; sie sollten sich stets als Dienstleister verstehen und so jeden Anschein von Ungeduld, Unverständnis und Arroganz vermeiden.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

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

**Eckwerte und
Auswahlkriterien
offenlegen**

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

**Korrespondenz-
pflichten
minimieren**

Empfehlung 19

Projektbegleitung

Projekte sind zu begleiten.

- Mit der Bewilligung von Mitteln entsteht für die Dauer des Projekts eine vertragliche Beziehung zwischen Stiftung und Destinatär. Der Fördervertrag regelt ihren Inhalt.

- Die Stiftung kann die Bewilligung mit Bedingungen verbinden, deren Erfüllung sie überprüft.

- Aus der Projektbegleitung zieht die Stiftung Rückschlüsse auf ihre Förderstrategie, die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel und die Förderkriterien.

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

**Partnerschaftliche
Arbeitsbeziehung**

Förderleistungen werden in aller Regel mit Auflagen und Bedingungen verbunden, was eine intensive fachlich-inhaltliche und technisch-formale Auseinandersetzung mit dem Projekt voraussetzt.

Fördervertrag

Ein genereller Vorbehalt ist vorab die zeitliche Beschränkung der Zusage, zum Beispiel auf ein Jahr. Innert dieser Frist muss dann ein schriftlicher Fördervertrag abgeschlossen werden, der die Einzelheiten des Projekts rechtsverbindlich festlegt. Spezifische Vorbehalte können sich etwa auf die Nachreichung von Informationen und damit verbundene Nachprüfungen beziehen.

Im Fördervertrag sind insbesondere folgende Bereiche zu regeln:

- Auflagen, vor allem die Zweckbindung;
- Bindung der (etappierten) Finanzierung an inhaltliche Meilensteine/Zwischenziele;
- Informationspflicht und Berichterstattung. Dies dient der Überprüfung, ob die Mittel zweckgerichtet eingesetzt wurden und werden;
- weitere Bedingungen (z. B. die Zustimmung Dritter oder das Vorliegen eines bestimmten Nachweises des Destinatärs);
- Pflicht, die Stiftung zu nennen.

Eine generelle Bedingung ist in aller Regel die Nennung der Stiftung im Rahmen sämtlicher Projektaktivitäten in jeweils geeigneter und vorab zu vereinbarenden Form. Eine Förderstiftung wird über die von ihr geförderten Projekte identifiziert und gewinnt vor allem durch diese ihr öffentliches Profil. Je bekannter und profilierter eine Stiftung ist, desto grösser ist der Wert der Verwendung ihres Namens für geförderte Projekte und für die Destinatäre und desto bessere Projekte zieht sie wiederum an. Umgekehrt hat ihre Namensverwendung einen Wert für ein gefördertes Projekt bzw. Destinatäre, der umso grösser ist, je bekannter und profilierter die Stiftung ist.

Nennungspflicht

Die Namensnennung erhöht die Wirksamkeit der Stiftungstätigkeit und verstärkt damit die staatspolitisch ausdrücklich erwünschte und geförderte Gemeinnützigkeit.

**Mehrwertsteuer
und Bekannt-
machungsleistung**

Bei der gesamten Fördertätigkeit ist darauf zu achten, dass das Förderbudget der Stiftung nicht unnötig durch Mehrwertsteuerpflichten geschmälert wird.

Die Stiftung zielt in der Regel nicht auf eine Gegenleistung im Sinne des Mehrwertsteuerrechts ab. Die Nennung ihres Engagements im Rahmen von öffentlichkeitswirksamen Projektpräsentationen (Ausstellungen, Publikationen etc.) stellt keine kommerziell gerichtete Bekanntmachungsleistung dar, sondern hat vielmehr als reputationsunterstützende Begleitmassnahme zusätzlich fördernden Charakter.

**Projekt-
kommunikation**

Die Stiftung motiviert ihre Destinatäre, aktiv über das geförderte Projekt zu kommunizieren und dabei nicht nur Fachkreise zu berücksichtigen, sondern auch die Öffentlichkeit über Inhalt und Ziele des Projekts zu informieren. Von einer erfolgreichen Kommunikationsarbeit profitieren sowohl die Stiftung als auch die Destinatäre. Eine Stiftung sollte deshalb Ziele der Kommunikation und gegebenenfalls spezifisch geförderte Kommunikationsmassnahmen in der Fördervereinbarung festschreiben.

Qualitätskontrolle

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

**Abhängigkeiten
vermeiden**

Je mehr und je enger Stiftungsvertreter in die Begleitung eines Projekts involviert sind, desto mehr macht sich die Stiftung das Projekt zu eigen und desto persönlicher gestaltet sich die Partnerschaft mit den Destinatären. Trotz enger Zusammenarbeit ist aber im Sinne der Rollentransparenz stets die professionelle Distanz zu wahren, um «Betriebsblindheit» zu vermeiden.

Die Fortschreibung einer erfolgreichen Projektpartnerschaft mag gerechtfertigt und sinnvoll sein. Mittel- und langfristig stellt sich hingegen eine Abhängigkeit ein, die weder dem Destinatär noch der Stiftung zuträglich ist und zu einem Förderdilemma führt: Wegen der zu engen Partnerschaft versäumt der Destinatär eine breitere Abstützung des Projekts. Ohne die weitere Unterstützung der Stiftung bricht das Projekt zusammen, was ihr bisheriges Engagement in Frage stellt.

Beim Projektstart sind die zeitlichen Verhältnisse geklärt. Das Projektende wird im Fördervertrag festgelegt. Bei programmatischen Förderansätzen jedoch ist zwar das Ende des jeweiligen Einzelprojekts festgelegt, meist aber nicht das Ende des Gesamtengagements der Stiftung. Ihrer Akquisitionslogik folgend haben Destinatäre wenig Interesse daran, das Ende grösserer Vorhaben festzulegen. Es ist hier die Pflicht der Stiftung, auch ein programmatisches und länger dauerndes Engagement von Anfang an in einen Zeitrahmen zu stellen, der inhaltlich durch die drei Etappen *Inphasing*, *Konsolidierung* und *Outphasing* ausgefüllt wird.

**Inphasing,
Konsolidierung,
Outphasing**

Das Inphasing besteht in der Regel aus den drei Stufen Machbarkeitsstudie, Pilotprojekt und skalierbares Modellprojekt. Die daran anschliessende Konsolidierungsphase schöpft aus den Erfahrungen und bringt das Programm zum Durchbruch. Gleichzeitig bereitet sie die längerfristigen Perspektiven vor: Soll das Programm über die Dauer der eigenen Förderung weiterbestehen? Und in welcher Form? Schliesslich führt das Outphasing zum Abschluss oder in den Übergang zu einer Eigen- oder Fremdfinanzierung.

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Bei kleinen Stiftungen ist eine aktive Projektbegleitung kaum möglich. Gerade deshalb darf auf die Berichterstattung durch den Destinatär in keinem Fall verzichtet werden. Zudem können sich Stiftungsratsmitglieder vornehmen, jedes Jahr mindestens ein gefördertes Projekt zu besuchen.

**Projekte
besuchen**

Empfehlung 20

Wirkungsmessung und Projektelevaluation

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

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

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

Wirkung

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

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

Zielformulierung

S wie spezifisch (Ziele müssen eindeutig definiert und so präzise wie möglich sein);

M wie messbar (Ziele müssen messbar sein);

A wie angemessen (Ziele müssen relativ zum Aufwand verhältnismässig sein);

R wie realistisch (Ziele müssen erreichbar sein);

T wie terminiert (Ziele müssen eine klare Terminvorgabe haben).

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

Leistung (Output) und Wirkung (Outcome)

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

Einfluss der Stiftung auf die Gesamtwirkung

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

Der Aufwand für die Wirkungsmessung muss sich im Verhältnis zur Fördersumme rechtfertigen lassen.

Planung der Wirkungsmessung

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

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

Projektevaluation

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

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

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

Bei kleineren Projekten kann ein Abschlussbericht ausreichend sein.

Evaluation durch externe Experten

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

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Abschlussbericht verlangen

Selbst bei kleinen Förderbeiträgen fordert die Stiftung – wie bei kleineren Projekten grosser Stiftungen – mindestens einen Abschluss-

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

Finanzen

Finanzielle Führung der Stiftung

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

Bedeutung der Vermögensbewirtschaftung

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

Die Stiftung als Wirkungseinheit

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

Nachhaltige Investitionen

Eine gemeinnützige Stiftung trägt auch bei der Vermögensbewirtschaftung gesellschaftliche Verantwortung. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Mit dem Kapital, das einem Unternehmen im Rahmen der Investitionen zur Verfügung gestellt wird, soll ein Gewinn erwirtschaftet werden. Dabei werden Arbeitsplätze geschaffen, Produkte hergestellt oder Serviceleistungen erbracht. Zudem hat das Unternehmen Auswirkungen auf Kunden, Vertragspartner, die Umwelt etc.

Gerade auch bei der Vermögensbewirtschaftung muss sich eine gemeinnützige Stiftung bewusst halten, dass sie in ihrer ganzen Tätigkeit keine gemeinschädlichen Wirkungen in Kauf nehmen darf. Sie hat im Gegenteil zu prüfen, mit welchen Investitionen sie nachhaltige Wirkungen erzeugen kann – wodurch sie die Gesamtwirkung der Stiftung erhöht.

Zweckbezogene Investitionen

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

Unabhängigkeit bei der Vermögensbewirtschaftung

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

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

Anlagepolitik und Anlageprozess

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

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

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

Bei der Umsetzung der Anlagestrategie sind die traditionellen rechtlichen und wirtschaftlichen Grundsätze der Geldanlage, wie Sicherheit, Liquidität bzw. Liquidierbarkeit der Anlagen, Diversifikation zur Risikoverteilung und Vermeidung nichtentschädigter Anlagerisiken, sowie auch die Grundsätze des nachhaltigen Investierens zu berücksichtigen.

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

Massnahmen der Stiftung bei dauerhaften Mindererträgen

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

- die Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung;
- eine Zweckänderung;
- die Fusion mit einer Stiftung vergleichbarer Ausrichtung;
- die Liquidation und Übertragung des verbleibenden Vermögens an eine andere gemeinnützige Organisation, insbesondere an eine Dachstiftung.
- Eine mildere Alternative ist die Beschaffung von zusätzlichen Mitteln durch Fundraising.
- Solche Anpassungen verändern den Charakter der Stiftung je nachdem fundamental. Es sind daher hohe Ansprüche an ihre Zulässigkeit zu stellen. Ging der Stifter von einer dauerhaften Stiftung aus, kann die Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung

nur vorgenommen werden, wenn alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft wurden. Ist die Dauerhaftigkeit der Stiftung aber ohnehin nicht gewährleistet, ist diejenige Variante zu wählen, welche die vom Stifter bestimmte Zweckerfüllung am wirksamsten ermöglicht.

Empfehlung 21

Verantwortung für die finanzielle Führung

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

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

Der Stiftungsrat kann seine Finanzverantwortung nicht an Dritte delegieren, selbst wenn ihm die erforderliche Finanz- und Anlagekompetenz abgeht.

Verantwortung

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

Budgetierung

Den Eigenheiten von gemeinnützigen Stiftungen wird das herkömmliche Rechnungswesen, z. B. nach Obligationenrecht, nicht gerecht. Hier stehen nicht nur Periodengewinn und Eigenkapital im Vordergrund, sondern auch die zweckgemässe Verwendung von Stiftungsmitteln, die Dienstleistungseffizienz und die Wirkung der erbrachten Leistungen.

**Swiss GAAP
FER 21**

Die branchenspezifische Fachempfehlung Swiss GAAP FER 21 wurde für spendensammelnde NPO entwickelt. Der Gesetzgeber hat sie als Standard zur Rechnungslegung anerkannt. Sie bietet aber auch den geeigneten und zu empfehlenden Bezugsrahmen für die Rechnungslegung von Förderstiftungen.

Ihre Anwendung stellt ein Qualitätsmerkmal dar und sorgt für erhöhte Transparenz. So besteht der Geschäftsbericht gemäss Swiss GAAP FER 21 aus der Jahresrechnung (Bilanz, Betriebsrechnung, Rechnung über die Veränderung des Kapitals, Anhang sowie allenfalls Geldflussrechnung), dem Jahresbericht und dem Leistungsbericht. Damit geht er über das gesetzliche Minimum hinaus und trägt den Besonderheiten gemeinnütziger Stiftungen Rechnung.

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

Projektcontrolling

Bei der Budgetierung und Abrechnung der geförderten Projekte sind die damit zusammenhängenden indirekten Sach- und Personalaufwendungen einzubeziehen, z. B. Aufwendungen im Bereich Vorbereitung, Begleitung und Evaluation einzelner Projekte sowie anteilige Gemeinkosten. Dabei handelt es sich um jene Kosten, die über die Fördersumme hinaus in einem direkten Zusammenhang mit den einzelnen Projektzielen stehen (Projektaufwand bzw. «indirekt

produktiver Aufwand»). Ein solches Vorgehen ermöglicht eine umfassende finanzielle Beurteilung der einzelnen Projekte bzw. Förderschwerpunkte, erlaubt Quervergleiche innerhalb der Stiftung und optimiert die Wirksamkeit bestehender und geplanter Förderaktivitäten.

Kosten- und Leistungsstruktur

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

Hinweise für kleine Stiftungen

True and fair view

Für kleine Stiftungen kann die Umsetzung von Swiss GAAP FER 21 zu aufwendig sein. Dennoch sollte die Rechnungslegung nach dem Grundsatz *true and fair view* erfolgen.

Empfehlung 22

Anlageorganisation

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

- Der Stiftungsrat sorgt für eine Vermögensbewirtschaftung, die professionellen Standards entspricht. Dazu gehört die Vermeidung von Interessenkonflikten.

- Die Anlageorganisation stellt sicher, dass die Verantwortung für die Vermögensbewirtschaftung und deren Kontrolle unabhängig voneinander wahrgenommen werden.

- Die Elemente des Anlageprozesses und der Anlageorganisation werden in einem Anlagereglement festgehalten.

Rolle des Stiftungsrats bei der Vermögensbewirtschaftung

Der Stiftungsrat nimmt seine Finanzverantwortung in erster Linie durch die Festlegung der Anlageorganisation und der Anlagestrategie wahr. Er kann diese Aufgaben prinzipiell nicht delegieren, aber gegebenenfalls unabhängige Experten einbeziehen.

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

- *Selbstverwaltung* der Vermögenswerte (oder massgeblicher Teile, z. B. von Beteiligungen). Dabei bleibt der Grundsatz der Trennung von Vermögensbewirtschaftung und Kontrolle strikt zu beachten. Aufgrund der potenziellen Interessenkonflikte ist diese Lösung nur in Ausnahmefällen zu wählen.
- *Delegation* der Vermögensbewirtschaftung an externe Vermögensverwalter oder eine mit der Stiftung oder dem Stifter eng verbundene Unternehmung.

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

Anlagereglement

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

Finanzfachwissen in der Stiftung und Beizug von Experten

Die erfolgreiche und kosteneffiziente Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens setzt ein entsprechendes Finanzfachwissen voraus. Der Stiftungsrat sorgt im Rahmen seiner personellen Planung dafür, dass er über Mitglieder mit der erforderlichen Sachkenntnis verfügt. Unterstützend kann er unabhängige Experten beiziehen, die auch Mitglieder des Anlageausschusses werden können.

Interessenkonflikte

Bei der gesamten Vermögensbewirtschaftungstätigkeit beachtet der Stiftungsrat mögliche Interessenkonflikte. Dies betrifft insbesondere die Wahl von Finanzfachleuten in den Stiftungsrat, den Beizug unabhängiger Experten und die Erteilung von Mandaten an Banken und Vermögensverwalter. Stiftungsratsmitglieder und Experten sollten

grundsätzlich von den mit der Vermögensbewirtschaftung betrauten Finanzdienstleistern unabhängig sein.

Die Stiftung muss bei der Vermögensbewirtschaftung unabhängig sein. Der Stiftungsrat legt die Anlagestrategie sowie deren Umsetzung fest und lässt bei der Vergabe von Vermögensbewirtschaftungsmandaten den Wettbewerb spielen.

Unabhängigkeit bei der Vermögensbewirtschaftung

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

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

Trennung der Verantwortung für Vermögensbewirtschaftung und deren Kontrolle

Die Tätigkeit der Beauftragten und die von ihnen erzielten Resultate müssen periodisch kontrolliert und mit den Vorgaben (Vergleichsindizes, Kosten, Einhaltung von Anlagerestriktionen etc.) verglichen werden. Diese Überprüfung erfolgt im Rahmen eines internen oder externen Investment Controlling. Die gewählte organisatorische Lösung ist im Anlagereglement festzuhalten.

Empfehlung 23

Herkunft des Stiftungsvermögens

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

- Der Stiftungsrat strebt Transparenz über die Herkunft der Vermögenswerte an, die der Stiftung zufließen, und über die Identität des vormaligen (wirtschaftlichen) Eigentümers.
- Der Stiftungsrat lehnt Vermögenswerte ab, deren Herkunft gegen die anwendbaren nationalen Gesetzgebungen oder internationale Abkommen verstösst. Insbesondere betrifft dies Vermögenswerte, die mit Terrorismus, Geldwäscherei, Korruption und anderen Delikten zusammenhängen.
- Der Stiftungsrat prüft bei der Entgegennahme von Zuwendungen, inwiefern die Herkunft der Vermögenswerte nicht im Widerspruch zum Stiftungszweck steht.
- Der Stiftungsrat führt zugewendete Vermögenswerte, die vom vormaligen Eigentümer nicht versteuert wurden, der Nachbesteuerung zu.

Der Stiftungsrat muss bei grösseren Zuwendungen die zuwendenden Personen kennen, bei treuhänderischen Zuwendungen auch die Treugeber.

Sorgfaltspflicht bei Zuwendungen

Bei der Entgegennahme von Vermögenswerten sind alle anwendbaren Gesetze einzuhalten. Dabei ist die Angleichung der schweizerischen Gesetzgebung an internationale Standards zu berücksichtigen.

Herkunft der Zuwendungen

Dies führt zur Pflicht des Stiftungsrats, die Herkunft grösserer Zuwendungen abzuklären. Unter Herkunft werden hier alle Vorgänge verstanden, bei denen die entsprechenden Vermögenswerte entstanden und weiterübertragen worden sind. Insbesondere ist der Stiftungsrat verpflichtet, einen möglichen Zusammenhang dieser Vermögenswerte mit Terrorismus, Geldwäscherei, Korruption und anderen Delikten zu prüfen (Art. 305bis StGB). Ergibt die Prüfung eine deliktische Herkunft, ist die Zuwendung abzulehnen.

Über die rechtliche Compliance hinaus muss der Stiftungsrat seine Prüfung auch darauf ausrichten, ob die Herkunft ethisch problematisch ist. Als Massstab können internationale ethische Standards (z. B. Sustainable Development Goals) dienen.

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

Verhältnismässigkeit

Auch in Bezug auf ungesteuerte Vermögenswerte hat in den letzten Jahren ein Wandel eingesetzt. Bei der Entgegennahme solcher Werte kann nicht ausgeschlossen werden, dass in- oder ausländische Behörden Forderungen gegen die Stiftung, allenfalls sogar gegen die Stiftungsratsmitglieder erheben. Der Stiftungsrat führt daher Vermögenswerte, die vom vormaligen Eigentümer nicht versteuert wurden, einer Nachbesteuerung zu. Ein weiterer Grund für die Nachbesteuerung ist die Vermeidung von Reputationsschäden der Stiftung und des Philanthropiesektors.

Ungesteuerte Vermögenswerte

Die Entgegennahme von Zuwendungen ist im Risikomanagement der Stiftung zu verankern. Neben straf- und steuerrechtlichen sowie finanziellen Risiken nehmen Reputationsrisiken eine zunehmende Bedeutung ein. Für Stiftungen, die einen regelmässigen Mittelzufluss von Dritten verzeichnen, empfiehlt sich die Festlegung

**Risiko-
management**

in einem Reglement oder einer Richtlinie, wie mit Vermögenswerten aus bedenklichen Quellen umgegangen und unter welchen Voraussetzungen solche Mittel angenommen werden sollen.

Empfehlung 24

Grundlagen der Vermögensbewirtschaftung

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

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

Gesetzliche Grundlagen

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

Vorgaben des Stifters oder bei Zuwendungen

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

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

Unterschiede zu Personalvorsorgeeinrichtungen

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

Stiftung als Wirkungseinheit

Alles, was eine Stiftung tut, gehört zusammen. Ihre Aktivitäten – Fördertätigkeit, Vermögensbewirtschaftung, Administration – bündeln sich zu einer Gesamtwirkung. Aus diesen Gründen darf sie sich im Rahmen der Vermögensbewirtschaftung nicht nur auf die herkömmlichen Anlagegrundsätze wie Vermögenserhalt und Rendite ausrichten, sondern muss auch weitere Wirkungen anstreben. Dazu dienen vor allem zweckbezogene Investitionen und nachhaltige Investitionen.

Rahmenbedingungen

Zu den Rahmenbedingungen bei der Vermögensbewirtschaftung gehört die Grösse des Vermögens. Stiftungen mit einem geringen liquiden Vermögen stehen weniger Investitionsmöglichkeiten zur Verfügung, und sie bezahlen höhere Bankgebühren.

Eine weitere Rahmenbedingung ist, ob die Stiftung über einen regelmässigen Mittelzufluss verfügt oder auf einer einmaligen Vermögenswidmung beruht.

Der Stiftungsrat legt im Anlagereglement fest, nach welchen Grundsätzen das Stiftungsvermögen bewirtschaftet werden soll.

Anlageprozess

Ausgehend von den Renditezielen und der Risikofähigkeit und -bereitschaft der Stiftung wird die Anlagestrategie festgelegt. Mit ihr muss der Stiftungszweck kosteneffizient und wirksam realisiert werden können. Die Anlagestrategie wird so umgesetzt, dass die Anlageziele mit minimalen Kosten und unter Einhaltung der Liquiditätserfordernisse der Stiftung erreicht werden.

Das Anlageresultat wird unter Einsatz von Vergleichsindizes (Benchmarks) einer periodischen Qualitäts- und Kostenkontrolle (Investment Controlling) unterzogen. Dabei können der «Leitfaden für die Vermögensverwaltung von gemeinnützigen Stiftungen» oder das «Anlagereglement für gemeinnützige Stiftungen» – beide sind Mustervorlagen von SwissFoundations – helfen.

Nicht immer besteht das ganze Stiftungsvermögen aus Werten, die der Bewirtschaftung zuzuführen sind. Es kann auch Vermögenswerte wie Unternehmensanteile, Kunstgegenstände oder Liegenschaften umfassen, die nicht veräussert werden dürfen und gesondert verwaltet werden müssen.

**Relevantes
Vermögen**

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Eine ordentliche Vermögensbewirtschaftung ist kein Privileg grosser Stiftungen. Vielmehr dürfen auch Stiftungen mit geringem liquidem Vermögen den Anlageprozess nicht vernachlässigen; auch sie haben ein Anlagereglement zu erstellen.

**Anlagestrategie
verfolgen**

Empfehlung 25

Anlagestrategie

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

- Der Stiftungsrat formuliert eine Anlagestrategie auf der Grundlage der Stiftungsurkunde, insbesondere des Stiftungszwecks, und der finanziellen Rahmenbedingungen der Stiftung.
- Er leitet die Renditeziele aus den finanziellen Bedürfnissen, der Risikofähigkeit und der Risikobereitschaft der Stiftung ab.
- Er legt fest, ob – und gegebenenfalls wie – auch das Vermögen den Stiftungszweck umsetzen soll (zweckbezogene Investitionen). Er stellt mindestens sicher, dass keine Investitionen getätigt werden, die dem Stiftungszweck zuwiderlaufen.
- Er richtet das Vermögen nach Nachhaltigkeits- und ESG-Kriterien aus.
- Er erlässt ein Anlagereglement, in dem die Anlagestrategie, die langfristige Vermögensallokation (Asset Allocation) und die Überwachung ihrer Umsetzung geregelt sind.
- Er unterzieht die Vermögensbewirtschaftung, die Kosten und die Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien einer regelmäßigen Kontrolle.

Als Anlagestrategie wird die langfristige Aufteilung des Vermögens auf verschiedene Anlagekategorien bezeichnet.

**Grundsätzliches
zur Anlage-
strategie**

Der Stiftungsrat legt dafür eine Zielquote (Prozentsatz am Vermögen) pro Anlagekategorie und die Bandbreite fest, in der sich dieser Anteil bewegen darf.

Über die Festlegung eines Vergleichsindex (Benchmark) pro Anlagekategorie und für das Gesamtvermögen ermöglicht der Stiftungsrat einen Vergleich mit der Entwicklung der investierten Finanzmärkte.

Die Anlagestrategie bestimmt das langfristige Rendite- und Ertragspotenzial und damit auch ein realistisches Förderbudget und hat einen grossen Einfluss darauf, ob das Stiftungsvermögen langfristig erhalten werden kann.

Vor der Festlegung einer Anlagestrategie sind insbesondere folgende Rahmenbedingungen zu klären:

**Rahmen-
bedingungen**

- Anlagehorizont: die Dauer, während der das Vermögen nicht benötigt wird;
- Risiko: z. B. die Bereitschaft, Wertschwankungen in Kauf zu nehmen, die Festlegung von Bonitätslimiten (Mindestrating) oder der Ausschluss von Finanzinstrumenten wie Derivaten;
- unveräusserliche Vermögenswerte;
- Umgang mit zweckbezogenen und nachhaltigen Investitionen;
- Reporting und Controlling-Grundsätze.

Zunächst wird aufgrund der Grösse des Vermögens, des Vermögensziels (angestrebter Auf- oder Abbau des Vermögens) und des Ausgabenbudgets eine Zielrendite festgelegt, die durch die Vermögensbewirtschaftung langfristig erzielt werden soll. Mit ihr müssen finanziert werden:

**Festlegung der
Anlagestrategie**

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

Bei der Festlegung der Anlagestrategie ist sodann auch die Fähigkeit und die Bereitschaft der Stiftung, Risiken in Kauf zu nehmen, zu beachten:

Die Risikobereitschaft umschreibt die Bereitschaft des Stiftungsrats, einen marktbedingten Rückgang des Vermögens als Gremium zu verantworten und durchzustehen.

Die Risikofähigkeit beschreibt die Fähigkeit einer Stiftung, eine Wertminderung des Vermögens aufgrund ihrer finanziellen Rahmenbedingungen zu tolerieren, ohne ihre Tätigkeit einschränken zu müssen. Um die Risikofähigkeit einer Stiftung abzuschätzen, kann im Sinne einer Faustregel wie folgt vorgegangen werden: Ausgehend vom Mindestvermögen, das (gemäss Statuten oder Zielrendite) nicht unterschritten werden sollte, dürfen die Schwankungen des Vermögens nicht so gross sein, dass dieses Ziel dauerhaft unterschritten wird.

Anlagekategorien

Eine Anlagestrategie setzt sich aus verschiedenen Anlagekategorien mit unterschiedlichem Rendite-/Risikopotenzial zusammen.

Als risikoarm, wenn auch nicht risikolos, gelten Obligationen des Bundes, der Kantone, aber auch von Industrieländern (Staatsanleihen). Etwas riskanter sind Unternehmensanleihen. Verlustgefahr besteht bei vorzeitigem Verkauf bzw. infolge abnehmender Stabilität der Emittenten. Das Renditepotenzial von risikoarmen Obligationen mit hoher Bonität ist stark beschränkt.

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

Immobilien, als direkt gehaltene Liegenschaften oder in Form von Fonds, sind grundsätzlich für Stiftungen sinnvolle Investitionen, sorgen sie doch für einen regelmässigen Ertrag. Oft werden die Immobilien vom Stifter eingebracht, sei es als Vermögenswert zur Renditegenerierung, sei es, um den Stiftungszweck (z. B. im Falle eines Museums) zu erfüllen. Zu beachten sind von Immobilien verursachte Kosten für Verwaltung, Instandhaltung und Instandsetzung sowie Kosten (bzw. fehlende Erträge) durch Leerstände. Ein Minderertrag darf in Kauf genommen werden, wo die Immobilie vom Stifter oder Zustifter als unveräusserlich erklärt worden ist oder wo dies im Rahmen von zweckbezogenen Investitionen gerechtfertigt werden kann.

Auch alternative Anlagen, wie Hedgefonds, Private Equity und Infrastrukturanlagen, versprechen im Vergleich zu Obligationen mit hoher Bonität höhere Renditen. Strukturierte Produkte können je nachdem geeignet sein, Rendite zu optimieren und Risiken zu minimieren. Sie setzen aber ein erhöhtes Verständnis von Anlageinstrumenten voraus.

In allen Anlagekategorien zu vermeiden sind Risiken, die an den Finanzmärkten nicht oder nur ungenügend durch höhere Erträge entschädigt werden, wie fehlende Diversifikation (Klumpenrisiken) oder nicht auf die Stiftungsbedürfnisse ausgerichtete Währungsrisiken.

Da die Kurse nicht in allen Anlagekategorien gleichzeitig steigen oder fallen, kann durch eine geschickte Diversifikation das Risiko minimiert oder bei gegebener Risikofähigkeit die Anlagerendite maximiert werden. Dasselbe gilt für die Anlagen innerhalb einer Anlagekategorie: Auch hier steigen und fallen die Kurse einzelner Wertschriften meist nicht synchron. Eine Verteilung der Anlagen auf viele Wertschriften mindert daher das Risiko bei gleichem Renditepotenzial. Diversifikation ist eine wichtige Voraussetzung der professionellen Vermögensanlage.

Diversifikation

Stiftungen sind zur Substanzerhaltung des gewidmeten Vermögens verpflichtet, wenn der Stifter dies angeordnet hat. Damit eine Stiftung den realen Wert ihres Vermögens erhält, muss sie – unabhängig von der Anlagestrategie – das Vermögen mit einer allfälligen Inflation nominal anwachsen lassen: Erträge in der Höhe der Inflation sind dem zu erhaltenden Vermögen zuzuschlagen. Das Vermögen muss also während Inflationszeiten zur Substanz- und Kaufkraftherhaltung nominal wachsen.

**Substanzerhalt
und Inflation**

Angesichts von Marktschwankungen und hohen Ansprüchen an das jährliche Fördervolumen kann es sein, dass der Substanzerhalt nicht immer erfüllt werden kann und eine vorübergehende Unterschreitung des Mindestvermögens in Kauf genommen werden muss. Um solche Unterschreitungen zu vermeiden, können Wertschwankungsreserven gebildet werden, die Vermögensveränderungen abfedern. Sie können bei Verlusten aufgelöst werden und diese damit kompensieren. Im Sinne einer Faustregel gilt, dass Stiftungen, die auf eine lang dauernde Existenz und auf einen konstanten Mittelabfluss ausgerichtet sind, zur Deckung vorübergehender Wertschwankungen ihrer Investitionen zwischen einem Drittel und der Hälfte dieser Investitionen als Schwankungsreserve halten sollen; bei einem Aktienanteil von 40% wären ca. 13–20% des Vermögens als Wertschwankungsreserve zu halten.

**Wertschwankung
und Wertschwankungsreserven**

Unterschreitet das Vermögen diese Grenze längerfristig, müssen Massnahmen ergriffen werden: Entweder wird das Fördervolumen reduziert, oder der Stiftungsrat bemüht sich um Zuwendungen. Dabei

kann die Umwandlung der Stiftung in eine Verbrauchsstiftung geprüft werden.

Unveräußerliche Vermögenswerte

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

Nachhaltige Investitionen

Die Vermögensbewirtschaftung sollte den Stiftungszweck unterstützen oder darf ihm in keinem Fall zuwiderlaufen. Wegen ihres gemeinnützigen Charakters, aus ethischer Verantwortung und aufgrund von Erwägungen zur Reputation tätigen daher viele Stiftungen nachhaltige Investitionen. Dabei geht es darum, eine negative Wirkung des Vermögens, die diesen Zielen widersprechen würde, zu vermeiden.

Dabei handelt es sich typischerweise um herkömmliche Obligationen, Aktien, Immobilien oder alternative Anlagen, bei deren Auswahl nebst den traditionellen finanziellen Kriterien ökologische und soziale Kriterien sowie Kriterien der guten Unternehmensführung angewendet werden (Environmental, Social and Governance, kurz ESG).

Die Stiftung kann Ausschlusskriterien für ihre Investitionen definieren oder Positivkriterien für die Anlage suchen. Dabei soll und muss nicht auf marktübliche Renditen und Risikoprofile verzichtet werden. Mit einem regelmässigen Screening (Überprüfung der Investitionen durch eine unabhängige Agentur) lässt sich die Einhaltung der Vorgaben kontrollieren.

Zweckbezogene Investitionen

Zweckbezogenes Investieren ist ein stiftungsspezifischer Ansatz der Vermögensbewirtschaftung, der nicht nur eine positive Wirkung an sich, sondern diese im Sinne des Stiftungszwecks anstrebt. Dabei investiert eine Stiftung zumeist einen Teil ihres Vermögens so, dass ihr Stiftungszweck direkt verwirklicht wird, das investierte Vermögen erhalten bleibt und möglichst eine marktübliche Rendite erwirtschaftet wird.

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

Zweckbezogene Investitionen werden in einer Anlagestrategie häufig als eigene Anlagekategorie geführt.

Bei zweckbezogenen Investitionen, die keine marktkonforme Rendite abwerfen, muss der Stiftungsrat definieren, welchen Beitrag er von der Investition zur Erfüllung des Stiftungszwecks erwartet, um einen möglichen Renditeverlust im Vergleich zu konventionellen Investitionen zu kompensieren und damit die Zweckbezogenheit der Investition zu rechtfertigen. Kommt es zu einer Minderrendite oder gar zu einem Verlust des eingesetzten Vermögens, ist von der zweckbezogenen Investition als Förderleistung zu verlangen, dass mit der entgangenen Rendite bzw. dem Vermögensverlust der Stiftungszweck nicht durch andere Förderformen wirksamer umgesetzt werden könnte.

Die Ausübung von Aktienstimmrechten gilt heute als Good Practice für institutionelle Anleger und damit auch für gemeinnützige Stiftungen. Sie übt dabei ihr Stimmrecht (evtl. unter Beizug eines Stimmrechtsberaters) selber an der Generalversammlung der betreffenden Gesellschaft aus oder beauftragt einen Stimmrechtsvertreter.

Welche Form der Stimmrechtsausübung die Stiftung wählt, hängt von der Vermögensgrösse, den vorhandenen Ressourcen und der Anzahl der direkt gehaltenen Aktien ab.

Zudem hat der Stiftungsrat zu entscheiden, ob und wie er sich im Rahmen der Engagement-Strategie über die Ausübung der Aktionärsrechte hinaus betätigen will. Mit Shareholder-Engagement wird ein Ansatz bezeichnet, bei dem aktiv auf die im Portfolio vorhandenen Unternehmen Einfluss genommen wird. Häufig geschieht dies durch den Anschluss an einen Engagement-Pool. Ziel der Einflussnahme ist es, die Unternehmen zu einer nachhaltigeren Geschäftspraxis zu bewegen.

**Ausübung der
Aktionärsrechte
und Shareholder-
Engagement**

Empfehlung 26

Vermögensallokation

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

- Der Stiftungsrat definiert den Mandatstyp, die Bewirtschaftungsform sowie die Anzahl extern auszuschreibender Mandate und bestimmt, an wen sie vergeben werden.

- Er legt für jedes Mandat Anlagerichtlinien fest.

- Er verwaltet Vermögensteile ausnahmsweise nur dann selbst, wenn er über die entsprechenden Fachkompetenzen verfügt; dabei legt er ein besonderes Augenmerk auf Interessenkonflikte.

Der Stiftungsrat formuliert auf Basis der im Anlagereglement festgeschriebenen Anlagestrategie Mandatsbestimmungen, wobei die Mandate wie folgt ausgestaltet werden können:

Definition von Mandaten

- Das Vermögen wird auf eines oder mehrere gemischte Mandate verteilt, die sämtliche Anlagekategorien kombinieren.
- Bei einem anderen Ansatz werden spezialisierte Kategorienmandate vergeben, z. B. Obligationen Schweizer Franken, Obligationen Fremdwährungen, Aktien Schweiz, Aktien Ausland, Immobilienfonds etc.

Die Grösse der Mandate und ihre Komplexität haben einen Einfluss auf die Kosten; mit steigender Mandatsgrösse sinkt der Kostenanteil.

Bei der aktiven Bewirtschaftung wählt ein Portfoliomanager die ihm geeignet scheinenden Titel aus. So setzt er im Auftrag der Stiftung deren Anlagestrategie individuell um, weil er jedes einzelne Investment auswählt und erwirbt bzw. wieder veräussert.

Aktive oder passive Anlageform

Bei der passiven (indexierten) Bewirtschaftung beteiligt sich die Stiftung anteilmässig an einem grossen Portfolio (zumeist Fonds). Dabei werden die im Index enthaltenen Titel gekauft, und die Rendite des Mandats entspricht weitgehend der Indexrendite. Eine Individualisierung ist typischerweise nicht möglich.

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

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

In den Anlagerichtlinien ist für jedes Mandat im Detail festzuhalten, wie das Vermögen angelegt werden soll und wie der Anlageerfolg und gegebenenfalls seine Wirkung gemessen werden. Die Anlagerichtlinien enthalten insbesondere Angaben zu:

Anlagerichtlinien

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

Neben diesen «technischen» Informationen ist festzuhalten, in welchen Abständen und in welcher Weise der Portfoliomanager rapportieren muss.

Auch die Auflage zur Vornahme von nachhaltigen und gegebenenfalls zweckbezogenen Investitionen sowie die Überprüfung ihrer Einhaltung gehören in die Anlagerichtlinien.

Regelfall Mandate

Die Vermögensbewirtschaftung wird in aller Regel durch Mandate an externe Vermögensverwalter oder Banken vergeben.

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

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

Selbstverwaltung mit Grenzen

Bei Stiftungen mit kleinem investierbarem Vermögen ist es wegen der geringen Komplexität ihrer Vermögensstruktur gerechtfertigt, die Vermögensbewirtschaftung durch den Stiftungsrat zu tätigen. Grundsätzlich sind bei kleineren Stiftungen aber passive Anlageformen einer aktiven Vermögensverwaltung vorzuziehen. Die gewählte Lösung muss regelmässig hinsichtlich Leistung und Kosten von auf dem freien Markt erhältlichen Lösungen verglichen werden.

Grundsätzlich hat eine kleine Stiftung weniger Möglichkeiten, ihr Vermögen zu investieren. Sie kann weniger breit investieren, da die Investitionen in einzelne Anlagekategorien zu klein und der Kontrollaufwand zu gross würden, um kosteneffizient zu sein. Indirekte oder passive Investments (Fonds) sind daher insbesondere für kleinere Stiftungen oft sinnvoller als direkte. Auch Nachhaltigkeitskriterien lassen sich bei kleineren Stiftungen weniger individuell festlegen, andernfalls ist mit substanziellen Mehrkosten zu rechnen.

**Indirekt
investieren**

Empfehlung 27

Mandatierung nach Wettbewerbs- bedingungen

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

- Mandate werden im Rahmen eines Submissionsverfahrens nach Wettbewerbsbedingungen vergeben.

- Die einmalig anfallenden und die wiederkehrenden Kosten der Umsetzung der Anlagestrategie und der längerfristigen Betreuung des Anlagevermögens werden transparent gemacht und überwacht.

- Die mandatierten Finanzdienstleister verpflichten sich zur Transparenz, zum Ausschluss bzw. zur Rückerstattung von Retrozessionen und zur Einhaltung einer Meistbegünstigungsklausel.

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

Die Vermögensverwaltung wird in aller Regel nach Wettbewerbsbedingungen ausgeschrieben, d. h., es werden Offerten von mehreren Mitbewerbern eingeholt. Eine Ausschreibung kann die Vermögensbewirtschaftung (Portfoliomanagement) sowie die Wertchriftenverwahrung (Depotbank) und -buchhaltung und das Reporting umfassen. Bei grösseren Vermögen wird die Depotbankfunktion häufig separat ausgeschrieben (zentrale Depotbank, Global Custodian).

Den offerierenden Bankinstituten und Vermögensverwaltern wird eine Beschreibung der gewünschten Anlagestrategie und der Benchmark inklusive der gewünschten Umsetzungsform als Grundlage der Offerte übergeben. Sie haben die Vor- und Nachteile der von ihnen vorgeschlagenen Umsetzung detailliert darzulegen – mit allen sichtbaren und verdeckten einmaligen und laufenden Kosten der Vermögensbewirtschaftung sowie den Fremdgebühren.

Mit einem Fragebogen kann die Vergleichbarkeit der Angebote erhöht werden. Er enthält Fragen zu Produkten, Anlageprozess und Anlageorganisation wie auch zu den involvierten Personen und Teams und den vollständigen direkten und indirekten Kosten. Die Leistungsbilanz zurückliegender Perioden (Performance) sind namentlich bei Vermögensverwaltern eine Referenz, können aber selbstverständlich nicht auf die Zukunft extrapoliert werden und sollten im Vergleich zum jeweiligen Index (Benchmark) evaluiert werden (relative Renditen). Neben den genannten Faktoren soll auch die Qualität der Betreuung der Stiftung beachtet werden. Von Bedeutung sind auch Stabilität und Erfahrung des Unternehmens sowie des Teams über mehrere Zyklen hinweg.

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

Bei der Umsetzung der Anlagestrategie, im Besonderen bei der Ausschreibung und der Beurteilung der Offerten, können ausgewiesene und unabhängige Experten, die solche Ausschreibungen regelmässig durchführen, die Entscheidung unterstützen und unter Umständen Kosteneinsparungen erzielen. Es können auch von Zeit zu Zeit Experten zugezogen werden, welche die Kostenstruktur analysieren und

zu hohe Kosten im Auftrag und in Absprache mit der Stiftung neu verhandeln.

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

Einmalige und wiederkehrende Kosten

Die Umschichtung von Vermögen, wie in geringerem Masse auch die erstmalige Anlage, verursacht beträchtliche sichtbare und unsichtbare Transaktionskosten. Bei der Einschätzung dieser einmalig anfallenden Kosten ist zu bedenken, dass sich eine erfolgreichere Vermögensbewirtschaftung und die geringeren wiederkehrenden Bewirtschaftungs- oder Anlagekosten längerfristig auszahlen. Häufig ist zudem der neue Vermögensverwalter bereit, einen Teil der anfallenden Transaktionskosten (z. B. Lieferspesen) zu übernehmen.

Mit Finanzprodukten verbundene Kosten

Die Gebühren von Finanzprodukten, wie Anlagefonds, Derivaten und strukturierten Produkten, sind zu prüfen, insbesondere, wenn sie mehrere Gebührenebenen aufweisen (beispielsweise Fund-of-Funds). Bei Verwendung solcher Produkte ist auf jeden Fall eine Zweitmeinung einzuholen.

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

Retrozessionen

Retrozessionen sind Zahlungen, die Finanzdienstleister von Dritten für den Kauf ihrer Anlageprodukte erhalten. Kann der Dienstleister im Rahmen eines Vermögensbewirtschaftungsmandats über den Kauf solcher Produkte entscheiden, entsteht ein Interessenkonflikt, bei dem der Dienstleister nicht unbedingt das beste Produkt auswählt, sondern jenes, an dem er am meisten verdient. Ohnehin stehen Retrozessionen gemäss Bundesgericht (BGE 143 III 348) dem Kunden zu.

Stiftungen haben daher auf volle Transparenz über die Kosten und etwaige Retrozessionen zu bestehen und die entsprechenden Angaben in ihre Kosten-Nutzen-Überlegungen einzubeziehen. Dies gilt

besonders dann, wenn Mitglieder des Stiftungsrats in die Vermögensverwaltung einbezogen sind.

Der Stiftungsrat verlangt von den mandatierten Finanzdienstleistern eine schriftliche Erklärung, die sie zur Transparenz, zum Ausschluss bzw. zur Rückerstattung von Retrozessionen und zur Einhaltung einer Meistbegünstigungsklausel verpflichtet:

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

**Erklärung der
Dienstleister**

Zusätzliche Hinweise für kleinere Stiftungen

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

**Beratungs-
mandate
periodisch
ausschreiben**

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

**Finanzdienst-
leister mit Sorgfalt
wählen**

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

**Branchenvergleich
anstellen**

Empfehlung 28

Überprüfung der Vermögensbewirtschaftung

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

- Die Anlagestrategie und die Einhaltung von ESG-Kriterien werden jährlich überprüft.

- Die Anlageresultate werden mindestens zweimal pro Jahr kontrolliert.

- Die Ergebnisse der Überprüfung von Anlagestrategie und Anlageresultaten werden schriftlich festgehalten.

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

**Überprüfung der
Anlagestrategie**

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

Dabei stehen folgende Fragen im Zentrum:

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

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

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

**Überprüfung der
Anlageresultate**

Fragen zur Entwicklung des Gesamtvermögens:

- Wurde mit dem Gesamtvermögen die Rendite des strategischen Vergleichsindex erreicht?
- Was sind die Gründe für allfällige Abweichungen?

**Strategie-
controlling**

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

Mandats- controlling

Fragen zur Leistung der einzelnen Vermögensverwalter:

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

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

Beurteilung der Anlageresultate

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

Bei der Beurteilung der Zielerreichung kann der Vermögensverwalter nur am Vergleichsindex gemessen und nicht für die von ihm nicht beeinflussbare (positive oder negative) Entwicklung verantwortlich gemacht werden.

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

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

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

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

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

**Anlageausschuss
oder Beizug
externer Experten**

**Kontrolle der
Einhaltung der
ESG-Kriterien**

Anhang

Phänomenologie der Schweizer Stiftungslandschaft

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

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

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

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

Grundsätzliche Fragen

Was heisst Gemeinnützigkeit?

Gemeinnützigkeit ist kein Begriff des Stiftungsrechts, sondern des Steuerrechts. Gemeinnützige Stiftungen werden – wenn auch die übrigen Voraussetzungen gegeben sind – steuerbefreit, weil ihr Stiftungszweck zu einem allgemeinen, öffentlichen Nutzen führt und sie Leistungen für das Gemeinwohl erbringen. Von den rund 17'000 im Handelsregister eingetragenen Schweizer Stiftungen sind gemäss dem Schweizer Stiftungsreport 2020 über 13'000 Stiftungen gemeinnützig.

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

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

Wie werden gemeinnützige Stiftungen finanziert?

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

- Vermögenserträge: Dividenden, Zinsen und andere Erträge wie Kapitalgewinne, die aus der Vermögensbewirtschaftung entstehen.

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

Was ist die Rolle der Stiftungsaufsicht?

Gemeinnützige Stiftungen werden staatlich beaufsichtigt. Mit der Kontrollinstanz der Stiftungsaufsicht hat der Gesetzgeber ein Korrektiv zu den fehlenden Eigentümerinteressen und -kontrollen geschaffen. Stiftungen können unter kommunaler, kantonaler oder eidgenössischer Aufsicht stehen. Kriterium der Zuordnung ist der geografische Wirkungskreis der Tätigkeit der Stiftung. Kommunale Aufsichten beaufsichtigen die lokalen, in einer Gemeinde tätigen Stiftungen; dies ist allerdings ein rückläufiges Aufsichtsmodell. Die kantonalen Aufsichten, die sich mehrfach in kantonsübergreifenden Konkordaten zusammengeschlossen haben, beaufsichtigen kantonal und regional tätige Stiftungen. Die Eidgenössische Aufsicht schliesslich ist für national und international aktive Stiftungen zuständig; gegenwärtig beaufsichtigt sie ca. 4500 gemeinnützige Stiftungen.

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

Wie selbständig und unabhängig ist eine gemeinnützige Stiftung?

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

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

Neben rechtlich selbständigen Stiftungen gibt es auch rechtlich unselbständige Stiftungen, etwa in Form von Unterstiftungen (Stiftungsfonds) in Dachstiftungen. Auch bei diesen besteht grundsätzlich ein Unterschied zwischen Rechtsstatus und operativer Abhängigkeit. Auch wenn ein Stiftungsfonds juristisch nicht autonom ist, kann er doch mittels klarer Regelungen so aufgestellt werden, dass er operativ unabhängig von Dritten funktioniert. Nur eine unabhängige und von den erwähnten Interessenkonflikten strukturell nicht betroffene Dachstiftung bietet einem Stiftungsfonds die Möglichkeit, als unselbständige Stiftung auch operativ weitestgehend autonom aufzutreten und zu handeln.

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

Wie setzen gemeinnützige Stiftungen ihren Zweck um?

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

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

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

Wo können gemeinnützige Stiftungen aktiv sein?

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

Sind gemeinnützige Stiftungen auf Ewigkeit angelegt?

Traditionellerweise sind gemeinnützige Stiftungen auf unbefristete Dauer angelegt. In diesen Fällen bedarf es zur Aufhebung der Stiftung zwingender Gründe. Die Aufhebung wird (auf Antrag des Stiftungsrats) von der Stiftungsaufsicht verfügt.

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

Ferner kann der Stifter in der Stiftungsurkunde festlegen, dass die Stiftung nur während einer bestimmten Frist existieren soll («Stiftung auf Zeit»). Diese Möglichkeit wird zunehmend wahrgenommen.

Stiftungsmatrix

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

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

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

Kursiv gesetzte Begriffe werden im Stiftungsglossar erläutert.

1. Gesetzlich verankerte Unterscheidungsmerkmale

Stiftungsart	<input type="checkbox"/> steuerbefreit = <i>gemeinnützige Stiftung</i>	<input type="checkbox"/> nicht steuerbefreit = <i>privatnützige bzw. nichtgemeinnützige Stiftung; gemeinnützige Stiftung, die nicht alle Voraussetzungen der Steuerbefreiung erfüllt</i>		
	<input type="checkbox"/> <i>Förderstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Spendenstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Dachstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Firmenstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Bankkundenstiftung</i>	<input type="checkbox"/> <i>Personalvorsorgestiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Unternehmensstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Unternehmensträgerstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Unternehmensholdingstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Familienstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Kirchenstiftung bzw. kirchliche Stiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>Kryptostiftung</i>		
Rechtsgestalt				
Stifter	<input type="checkbox"/> natürliche Person: Schweizer oder ausländische «Privatperson(en)»	<input type="checkbox"/> juristische Person <input type="checkbox"/> Unternehmen <input type="checkbox"/> Verein <input type="checkbox"/> öffentliche Hand		
Stiftung	<input type="checkbox"/> <i>privatrechtliche Stiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>gemeinnützig</i> <input type="checkbox"/> von (einer) Privatperson(en) gegründete «klassische» Stiftung <input type="checkbox"/> <i>Firmenstiftung</i> <input type="checkbox"/> <i>privatnützig oder nichtgemeinnützig</i>	<input type="checkbox"/> <i>Öffentlich-rechtliche Stiftung</i> : gesetzlich verankerte, von der öffentlichen Hand gegründete und alimentierte gemeinnützige Stiftung, z. B. Pro Helvetia		
Autonomie-status	<input type="checkbox"/> rechtlich selbständige Stiftung <input type="checkbox"/> Einzelstiftung <input type="checkbox"/> <i>Dachstiftung</i>	<input type="checkbox"/> rechtlich <i>selbständig-unselbständige Stiftung</i> : <i>Unterstiftung</i> bei einer <i>Dachstiftung</i> bzw. <i>Stiftungsfonds</i>		
Rechtsgrundlage der Gründung	<input type="checkbox"/> <i>privatrechtliche Stiftung</i>	<input type="checkbox"/> <i>selbständig-unselbständige Stiftung</i> bzw. <i>Stiftungsfonds</i> bei einer <i>Dachstiftung</i>	<input type="checkbox"/> <i>Öffentlich-rechtliche Stiftung</i>	
	<input type="checkbox"/> Urkunde	<input type="checkbox"/> Vertrag	<input type="checkbox"/> Gesetz	
Stiftungs-aufsicht	<input type="checkbox"/> kommunal: auf Bezirks- bzw. Gemeindeebene	<input type="checkbox"/> kantonal: auf Kantons- bzw. überregionaler Ebene	<input type="checkbox"/> eidgenössisch: auf Bundes- bzw. nationaler und internationaler Ebene	
Wirkungsradius	<input type="checkbox"/> lokal	<input type="checkbox"/> regional	<input type="checkbox"/> national	<input type="checkbox"/> international

2. Gesetzlich *nicht* verankerte Unterscheidungsmerkmale

Unabhängigkeit und Gemeinnützigkeit de facto	<input type="checkbox"/> maximal					<input type="checkbox"/> minimal				
	Konsequente Vermeidung von Interessenkonflikten: <input type="checkbox"/> Anwendung von Richtlinien (z. B. Zusammensetzung und Nachfolgeregelungen Stiftungsrat) <input type="checkbox"/> Systematische <i>Checks and Balances</i>					Interessenkonflikte mit potenzieller Einflussnahme: <input type="checkbox"/> <i>Stifter</i> bzw. dessen Nachkommen <input type="checkbox"/> staatliche Institutionen, Behörden (Politiknähe) <input type="checkbox"/> <i>Destinatärskreis</i> , der im Stiftungsrat vertreten ist <input type="checkbox"/> vermögensbewirtschaftende Bank, die im Stiftungsrat Einsitz hat <input type="checkbox"/> Unternehmen, das der Stiftung nahesteht (<i>Firmenstiftung, Bankenstiftung</i>)				
Skala	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Mittelherkunft	<input type="checkbox"/> eigenes Stiftungsvermögen					<input type="checkbox"/> fremdes bzw. extern erworbenes Vermögen				
	<input type="checkbox"/> Gründungsvermögen <input type="checkbox"/> Erträge aus Vermögensbewirtschaftung					<input type="checkbox"/> <i>Zustiftungen</i> , Zuwendungen, Spenden, Legate <input type="checkbox"/> Fundraising <input type="checkbox"/> wirtschaftliche Erträge aus verkauften Leistungen, Rechten und Produkten <input type="checkbox"/> wirtschaftliche Erträge aus systematischer unternehmerischer Tätigkeit <input type="checkbox"/> systematische Zuflüsse von aussen (Privatperson, Unternehmen, Firma, öffentliche Hand)				
Arbeitsweise	<input type="checkbox"/> mittelsprechende Stiftung: ... %			<input type="checkbox"/> programmatische Stiftung: ... %			<input type="checkbox"/> operative Stiftung: ... % <input type="checkbox"/> Unternehmensträgerstiftung			
Lebensdauer	<input type="checkbox"/> unbefristet = <i>vermögenserhaltende Stiftung</i>					<input type="checkbox"/> befristet				
	<input type="checkbox"/> Vermögenserhaltung rechtlich geboten: <input type="checkbox"/> Stiftung lebt nur von den Vermögenserträgen <input type="checkbox"/> Vermögensverzehr gemäss Stiftungsurkunde verboten oder nicht vorgesehen <input type="checkbox"/> Substanzerhaltung <input type="checkbox"/> Antastung des Stiftungsvermögens nur im Notfall und/oder auf beschränkte Dauer zulässig					<input type="checkbox"/> <i>Verbrauchsstiftung</i> , die für ihre Förderfähigkeit auch das Stiftungsvermögen verwenden kann <input type="checkbox"/> <i>Verbrauchsstiftung</i> , die für ihre Förderfähigkeit auch das Stiftungsvermögen verwenden muss <input type="checkbox"/> <i>Stiftung auf Zeit</i> : Der Stifter hat in der Stiftungsurkunde die Lebensdauer der Stiftung beschränkt <input type="checkbox"/> <i>Unterstiftung</i> einer <i>Dachstiftung</i>				

Entstehung und Entwicklung des Swiss Foundation Code

Erste Ausgabe 2005

Autoren: *Philipp Egger, Karl Hofstetter, Thomas Sprecher*

Die Notwendigkeit einer Darlegung von Best Practices für das schweizerische Stiftungswesen wurde erstmals an der Jahrestagung 2003 von SwissFoundations thematisiert. Rasch wurde klar, dass nicht einfach ein Kodex aus dem Unternehmensbereich auf den Stiftungsbereich angewendet werden konnte. Auch bestehende Regelwerke aus dem Non-Profit-Bereich liessen sich nicht tel quel auf Stiftungen übertragen. Stiftungen sind bezüglich ihrer Ausgangslage und Arbeitsweise derart heterogen, dass für alle Stiftungstypen geltende Regeln beliebig und wirkungslos bleiben müssten.⁴

Im Jahr 2004 beauftragte SwissFoundations eine Arbeitsgruppe damit, einen Kodex mit zweckmässigen Empfehlungen zur Gründung und Führung schweizerischer Stiftungen zu erarbeiten. Im Frühjahr 2005 wurde zum ersten Entwurf eine breite Vernehmlassung bei Stiftungen, Aufsichtsbehörden, Universitäten, Organisationen und Unternehmungen durchgeführt. Diese hiess die grundsätzliche Ausrichtung gut; Anregungen wurden insbesondere in Bezug auf den Detaillierungsgrad, die Funktion der Geschäftsführung und die Frage der Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern eingebracht. Im Herbst 2005 erschien der Swiss Foundation Code als knapp gehaltene dreisprachige Schrift mit 3 Grundsätzen und 22 Empfehlungen. Rasch war er vergriffen, und das schlanke Bändchen musste nachgedruckt werden – gross war das Interesse an diesem damals ersten ausführlichen Verhaltenskodex für Stiftungen in Europa.

4 Siehe Kapitel Stiftungsphänomenologie, S. 176 ff.

Zweite Ausgabe 2009

Autoren: *Philipp Egger, Martin Janssen, Thomas Sprecher*

Schon während der Arbeit an der ersten Ausgabe war vorgesehen, dem Swiss Foundation Code zu einem späteren Zeitpunkt einen Kommentar beizugeben, der die Grundsätze und Empfehlungen mit begründenden und praxisbezogenen Erläuterungen untermauern sollte. Der mit Marginalien versehene Kommentar wurde in den Jahren 2007/2008 erarbeitet. Er zeigt Handlungsoptionen für konkrete Situationen, Fragestellungen und Probleme. In erster Linie war er – wie der Code selbst – an den Stifter, den Stiftungsrat und andere für die Stiftung tätige Personen gerichtet. Wie sich später gezeigt hat, liessen sich darüber hinaus aber auch Aufsichts-, Steuer- und Gerichtsbehörden in ihrer Rechtspraxis durch den Code und seinen Kommentar inspirieren.

Im Zuge der Erarbeitung des Kommentars wurde der Code überprüft, teilweise verändert und auf 26 Empfehlungen erweitert. Auch bei der zweiten Ausgabe führte eine gezielte Vernehmlassung zu zahlreichen Anregungen. Insbesondere die Empfehlungen zum Bereich der Finanzen wurden ergänzt und präzisiert. Ebenso wurde der Grundsatz «Transparenz» in den Empfehlungen bezüglich der Anforderungen an eine Stiftungskommunikation vertieft sowie in den dazugehörigen Kommentaren veranschaulicht. Dabei blieb die bisherige Gliederung bestehen. Den vier Kapiteln wurde neu eine thematische Einleitung vorangestellt, um die jeweils zentralen Anforderungen hervorzuheben.

In seiner zweiten Ausgabe wurde der Swiss Foundation Code auf der Website von SwissFoundations in den Sprachen Deutsch, Französisch und Englisch zugänglich gemacht.

Dritte Ausgabe 2015

Autoren: *Philipp Egger, Georg von Schnurbein, Thomas Sprecher*

In den Jahren 2014/2015 wurde der Swiss Foundation Code durchgesehen und vollumfänglich überarbeitet. Der Arbeit des Redaktionsteams gingen zahlreiche Hearings mit Experten sowie Stiftungs- und Behördenvertretern voraus, und die Überarbeitung wurde wiederum zur Vernehmlassung gegeben. Seit dem Erscheinen der zweiten Ausgabe erwiesen sich manche Ausführungen als entbehrlich, bei anderen

hingegen verlangte die Praxis grössere Ausführlichkeit. Im Lichte der Entwicklungen der zurückliegenden Jahre wurde insbesondere der Finanzteil – erneut – vollumfänglich überarbeitet und ausgebaut.

Die dritte Auflage legte Wert auf die Feststellung, dass die Vermögensbewirtschaftung ein zentraler Teil der Stiftungstätigkeit und ebenso wichtig wie die Fördertätigkeit ist. Neu gefasst wurde die Empfehlung zur Herkunft des Stiftungsvermögens. Der Swiss Foundation Code sprach sich deutlicher als bisher für die – nicht zu vermischenden – zweckbezogenen Investitionen und die nachhaltigen Investitionen aus. Stiftungen können es sich nicht leisten, der Frage interesselos gegenüberzustehen, wie die Mittel verdient wurden und werden, die sie bei ihrer Fördertätigkeit verwenden. Weitere Schwerpunkte waren das Verfahren der Vermögensbewirtschaftung, die Festlegung der Anlagestrategie, die Umsetzung der Vermögensallokation und die Anlageorganisation. Es wurde betont, dass die Vermögensbewirtschaftung nach Wettbewerbsbedingungen erfolgt.

Vierte Ausgabe 2021

Autoren: *Philipp Egger, Georg von Schnurbein, Thomas Sprecher*

Auch bei der vierten Ausgabe wurde der Swiss Foundation Code vollumfänglich überprüft.

Wiederum unterstützte eine Arbeitsgruppe unter der Leitung von Lukas von Orelli das Autorenteam in Bezug auf den Bereich der Vermögensbewirtschaftung. Mit Stiftungsexperten und Behördenvertretern wurden wiederum Hearings durchgeführt – insgesamt vier in Zürich, Genf und Basel. Der überarbeitete Text wurde schliesslich wieder in die Vernehmlassung geschickt.

Das Redaktionsteam achtete darauf, den Code umfangmässig nicht anschwellen zu lassen. Die drei Grundsätze wurden zwar mit einem vierten ergänzt. Jedoch konnte Empfehlung 29 aufgehoben und in andere Empfehlungen integriert werden. Des Weiteren kam es zu zahlreichen Kürzungen, Weglassungen und sprachlichen Schärfungen.

Folgende Personen waren an der Entstehung der vierten Ausgabe mitbeteiligt – als Mitglieder der Arbeitsgruppe Finanzen, Teilnehmer der Hearings, als Mitwirkende der Vernehmlassung und in der Projektleitung durch SwissFoundations:

Cyril **Alther**: Geschäftsführer und Präsident, sahee foundation

Monique **Bär**: Präsidentin, arcas foundation

Pio **Baltisberger**: Leiter Abteilung Finanzen, Christoph Merian Stiftung

Ute **Bölle**: Juristische Sekretärin, Kantonales Steueramt Zürich

Delphine **Bottge**: Attorney at Law and Founding Partner, Purpose Lawyers

Nicolas **Bracher**: Dr. iur. LL.M. Rechtsanwalt; Geschäftsführer,
Béatrice Ederer-Weber Stiftung

Evelyn S. **Braun**: Stiftungsrätin, Fondation des Fondateurs

Hans **Brunhart**: Gründungsmitglied, Vereinigung Liechtensteinischer gemeinnütziger
Stiftungen und Trusts (VLGST)

Paul **Castle**: Head of Communications, Syngenta Stiftung für nachhaltige
Landwirtschaft

Thomas **Dietschweiler**: Präsident, Ria & Arthur Dietschweiler Stiftung

Beate **Eckhardt**: Geschäftsführerin Eckhardt Consulting

Markus **Fivian**: Head of Finance, NSF Services Trust Reg.

Claire **Galloni D'Istria**: PhD, Directrice, Fondation Salvia

François **Geinoz**: Präsident, ProFonds

Laetitia **Gill**: Directrice Executive, Centre en Philanthropie de l'université de Genève

Katharina **Guggi**: Kommunikation & Digitale Strategie, SwissFoundations

Jasmin **Guggisberg**: Junior Projekt Managerin, SwissFoundations

Janine **Händel**: Geschäftsführerin, Roger Federer Foundation

Mohamed **Handous**: Juriste, Autorité Cantonale de Surveillance des Fondations et
des Institutions de Prévoyance, Canton de Genève

Hans Rainer **Künzle**: Prof. Dr. oec. Rechtsanwalt; Stiftungsratspräsident,
Green Leaves Education Foundation

Thorsten **Kleibold**: Dr.; Mitglied der Geschäftsleitung, Expertenverband für
Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand (Expertsuisse AG)

Ivo **Knöpfel**: Dr. Sc. Techn.; Direktor, Terra 21 Foundation

Julia **Maier**: Geschäftsführerin, Thomi-Hopf-Stiftung

Claude **Monnet**: Président, Fondation Jean-Jacques et Felicia Lopez-Loreta pour
l'Excellence Academique

Daniela **Mühlenberg-Schmitz**: Prof. Dr.; Forschungsfeldleiterin Innovation &
Accounting/Auditing, Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)

Guido **Münzel**: Geschäftsleiter, Stanley Thomas Johnson Stiftung

Andreas **Müller**: Dr.; Inhaber und Geschäftsführer, Stiftungspraxis Gmbh

Luzius **Neubert**: Dr. oec. publ.; Partner, Investment Consulting & Investment Controlling, PPCmetrics AG

Vincent **Pfammatter**: Avocat, associé, sigma legal

Loïc **Pfister**: Dr. iur.; Avocat, associé, LPPV Avocats

Caroline **Piraud**: Philanthropy Advisor, Julius Bär Stiftung

Silvester **Popescu-Willigmann**: Publizist und Dozent

Urs **Schnell**: Geschäftsführer, FONDATION SUISA

Benno **Schubiger**: Dr. phil.; Gründer und Partner, SCHUBIGER arts'n'funds

Karin **Schumacher**: Chief Operating Officer, Fondation Botnar

Simon **Sommer**: Co-CEO, Jacobs Foundation

Stefan **Sonderegger**: Prof. Dr.; Präsident, Steinegg Stiftung

Bettina **Stefanini**: Stiftungsratspräsidentin, Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte

Kristian **Tersar**: Dr.; Executive Director, Osteology Foundation

Roger **Tinner**: Geschäftsführer, Swissfundraising

Pascale **Vonmont**: Dr.; Geschäftsführerin, Gebert Rüt Stiftung

Lukas **von Orelli**: Dr.; Geschäftsführer, Velux Stiftung; Präsident SwissFoundations

Barbara **von Werra**: Geschäftsführerin, Walder Stiftung

Monika **Wirth**: Geschäftsführerin, Sophie und Karl Binding Stiftung

Julie **Wynne**: Attorney at Law; Partner at FRORIEP Swiss Lawyers

Stephan **Zacke**: Geschäftsführer, Avina Stiftung Stephan Schmidheiny

Wendelin **Zellmayer**: Foundations Director and CEO, Rising Tide Gmbh

Daniel **Zöbeli**: Prof. Dr.; Direktor Forschung und Leiter des Instituts für Management und Innovation, Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)

Rezeption des Swiss Foundation Code⁵

Der Swiss Foundation Code wurde im Jahre 2005 veröffentlicht und im Jahre 2009 erstmals revidiert sowie um einen Kommentarteil erweitert. Nach einer weiterentwickelten «dritten Auflage im Jahre 2015 liegt er nun in einer nochmals optimierten Version 2021 vor. Die bisherige Rezeption des Swiss Foundation Code, also seine Aufnahme in Wissenschaft und Praxis, ist von den Rechtswissenschaftlern Professor Dr. Dominique Jakob und Matthias Uhl in einer ausführlichen Studie untersucht worden. Die dortigen Ergebnisse sind hier überblicksmässig zusammengefasst.

Der Swiss Foundation Code gilt heute als der zentrale Nonprofit Governance Code der Schweiz und stellt ein ebenso etabliertes wie international renommiertes Instrument der Selbstregulierung dar. Inhaltlich hat er in erster Linie die Förderstiftungen im Blick und versucht, deren Führungsverantwortlichen eine Entscheidungshilfe an die Hand zu geben sowie zu einer «guten Stiftungsführung» anzuhalten. In Bezug auf den institutionellen Ordnungsrahmen setzt er auf Best Practice und somit auf eine freiwillige Selbstregulierung durch die Handlungsträger. Seine «Empfehlungen» fokussieren auf die Bereiche Gründung, Führung, Förderung und Finanzen und bilden zugleich eine systematisch geordnete Zusammenstellung in Sachen Transparenz, Machtausgleich und Wirksamkeit. Der Code strebt damit nach Standardisierung der Nonprofit Governance in Form von bewährten Verhaltensmustern zuhanden der Stiftungsbeteiligten (und hier vor allem des Stiftungsrats), möchte sich dabei aber eher als eine Art vertrauensbildende Massnahme verstanden wissen als ein strikt zu befolgendes Regelwerk oder eine starre Anleitung. Damit ist zugleich gesagt, dass der Code und sein Kommentarteil zwar auf dem Boden des geltenden Rechts operieren, aber eher als interdisziplinäre und nicht als streng rechtliche Instrumente anzusehen sind. Gesetzesqualität kommt dem Code mithin nicht zu. Dort aber, wo das Gesetz lückenhaft ist, kann er im Einzelfall eine ergänzende Wirkung entfalten, stellen seine Empfehlungen doch gleichsam die geronnene

5 Dominique Jakob/Matthias Uhl, Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen, AJP/PJA 2/2015, S. 279–292. Der Beitrag basiert auf der im Swiss Foundation Code 2015 abgedruckten Version und wurde für den Swiss Foundation Code 2021 aktualisiert.

Erfahrung einer Good Governance und damit auch gewisse Leitlinien für den Pflichtenkanon der Stiftungsbeteiligten dar.

Es hat sich gezeigt, dass der Empfehlungscharakter des Swiss Foundation Code dem weit verbreiteten Bedürfnis des Stiftungssektors nach Gestaltungsfreiheit entspricht und zugleich den massgeblichen Entscheidungsträgern eine sinnvolle, richtpunktmässige Handreichung moderner Stiftungsführung bietet. In Ergänzung zu den gesetzlichen und dogmatischen Vorgaben des Stiftungsrechts führt die Achtung des Swiss Foundation Code daher zu einer grundsätzlich pflichtgerechten, gleichwohl aber praxistauglichen und flexiblen Ordnung des Stiftungsmanagements und der Foundation Governance.

Und so ergibt die Auswertung, dass der Code in der Praxis des Stiftungswesens «angekommen» ist. Zwar zeigt ein publizierter Entscheid aus der Zürcher Aufsichtspraxis, dass dem Code nicht selbstverständlich eine massgebliche Bedeutung zugesprochen wird. Zugleich wird dabei aber deutlich, dass seine Empfehlungen als Argumentationsgrundlage ernst genommen werden. Davon zeugt auch die Gerichtspraxis. Von der Rechtsprechung des Schweizerischen Bundesverwaltungsgerichts ist der Swiss Foundation Code mehrfach als Referenz für gewisse Sachaussagen zum Procedere einer Stiftungsgründung (Empfehlung 1) herangezogen worden. Das zeigt, dass der Code für das Bundesverwaltungsgericht inzwischen als bedeutende Referenz fungiert und sich insoweit durchaus bereits auf Augenhöhe zur Kommentarliteratur und zum sonstigen wissenschaftlichen Schrifttum bewegt. Aus der kantonalen Rechtsprechung sticht ein Entscheid der Cour de justice in Genf aus dem Jahre 2018 heraus, in dem zur Bestimmung der Verantwortung des Stiftungsrats für die Verwaltung des Stiftungsvermögens und die entsprechenden Standards die Definitionen des Swiss Foundation Code 2015 herangezogen werden. Unter den ausländischen Gerichten hat sich der liechtensteinische Oberste Gerichtshof in einem Urteil aus dem Jahre 2009 mit dem Code befasst und erklärt, dass ein Stiftungsrat einer liechtensteinischen Stiftung bei allfälligen Interessenkollisionen Empfehlung 11 des Swiss Foundation Code zu berücksichtigen habe – ein bemerkenswertes Judikat, das von verschiedenen Autoren begrüsst und vom Staatsgerichtshof bestätigt wurde. Im Jahre 2016 rekurriert der Oberste Gerichtshof nochmals auf Empfehlung 11 zur Bestimmung der Kriterien eines Interessenkonflikts.

Schliesslich ist darauf hinzuweisen, dass der Code auch in der Praxis der parlamentarischen Initiativen eine Rolle gespielt hat: Im Rahmen der Interpellation «Status der Mitglieder von Stiftungsräten»

(12.4063) ist vom Bundesrat auf die Empfehlung 7 des Swiss Foundation Code hingewiesen worden: Mit Blick auf die umstrittene Thematik der Entschädigung von Stiftungsräten nahm der Bundesrat den vom Swiss Foundation Code zu gespielten Ball auf, indem er ausführte, dass je nach den Umständen des Einzelfalls «eine vergütete Professionalität einem ehrenamtlichen Laientum vorzuziehen» sein könne. Und bei der Abschreibung der Motion Luginbühl (09.3344) zur «Steigerung der Attraktivität des Stiftungsstandortes Schweiz» hält der Bundesrat in seinem Bericht vom 27. Februar 2013 fest, anstelle von gesetzlichen Massnahmen solle die «Verbesserung der Corporate Governance [...] primär den Selbstregulierungsbestrebungen der interessierten Kreise überlassen werden (bspw. Swiss Foundation Code 2009)». Auch in der Parlamentarische Initiative «Schweizer Stiftungsstandort. Stärkung» (14.470) wird der Swiss Foundation Code herangezogen, um die Notwendigkeit einer angemessenen Entschädigung für kompetente Organmitglieder zu begründen.

Im Schrifttum ist der Code auf äusserst breite Resonanz gestossen. Systematisch lassen sich vier Kategorien an Publikationen unterscheiden: In eine erste Kategorie fallen Beiträge, in denen der Code den zentralen Gegenstand der Abhandlung bildet. Eine zweite Kategorie bilden solche Veröffentlichungen, in denen der Code als solcher und/oder einzelne seiner Empfehlungen in einen übergeordneten Kontext der Governance-Debatte gestellt werden. Schliesslich lassen sich für eine dritte Kategorie zahlreiche Aufsätze finden, in denen der Code in einen spezifischen (rechts- oder wirtschafts-)wissenschaftlichen Kontext einbezogen wird. Schon beinahe Legion sind die Publikationen der vierten Kategorie, in denen auf die Existenz des Swiss Foundation Code und dessen Bedeutung für die Thematik der Selbstregulierung hingewiesen wird, ohne allerdings näher auf seine Inhalte und Wirkungen einzugehen. Insgesamt lässt sich ersehen, dass der Code auf vielfältige Weise für wissenschaftliche Erkenntnisse fruchtbar gemacht wird, nicht zuletzt, um daraus für die Praxis konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Hier schliesst sich der Kreis, sodass insgesamt zu erkennen sein dürfte, dass der Code innerhalb (rechts-)wissenschaftlicher Diskussionen ebenso praktisches wie akademisches Anschauungsmaterial bietet und als eine Quelle von hoher Legitimation fungiert.

Schliesslich: Auch weite Teile der Stiftungspraxis selbst ziehen den Code als Entscheidungshilfe im täglichen Stiftungsleben zurate. Zwar wird darauf hingewiesen, dass dies derzeit noch vergleichsweise «selektiv» erfolge, das heisst bezogen auf einzelne Empfehlungen. Dennoch gehen erste Stiftungen so weit, die Einhaltung des Swiss Foundation Code in ihren Statuten zu verankern – was freilich in den rechtlich zulässigen Bahnen und Formen erfolgen muss.

Im Rahmen einer inhaltlichen Gesamtschau lassen sich drei zentrale Ebenen verifizieren, auf denen der Code vor allem herangezogen und auf richtungsweisende Art im Sektor rezipiert wird. Der erste Aspekt betrifft Empfehlung 7, die sich mit der Honorierung von Stiftungsräten befasst. Auf einer zweiten Ebene bewegt sich der Diskurs über Empfehlung 11, die sich der Regelung von Interessenkonflikten widmet. Im Fokus einer dritten zentralen Ebene steht Empfehlung 21 betreffend die Vermögensanlagestrategie von Stiftungen – eine Thematik, die zunehmend an Bedeutung gewinnen wird, nicht zuletzt weil moderne Förderformen wie Venture Philanthropie, Impact Investments, Mission Based Investments oder Sustainable and Responsible Investments eine verstärkte Verbreitung im Stiftungswesen gefunden haben.

Insgesamt betrachtet zeigt die auf verschiedenen Ebenen untersuchte Rezeption des Swiss Foundation Code (und auch die vereinzelt geäusserte Kritik am Code oder an einzelnen seiner Regelungen), dass dieser schon heute zu einer Art Benchmark in Wissenschaft und Praxis geworden ist. Seine Konzeption kann mit Blick auf die Entwicklung der Foundation Governance in der Schweiz sowie weiterer in- und ausländischer Kodizes als bedeutende Pionierleistung gewürdigt werden. Der Code ist damit – so viel lässt sich 15 Jahre nach seiner erstmaligen Veröffentlichung sagen – für die verschiedenen Beteiligten des Non-Profit-Sektors zu einer zentralen Referenzgrösse geworden und leistet einen wertvollen Beitrag zur Erhöhung der Good Governance im Stiftungswesen.

Foundation Governance Codes im internationalen Vergleich

Nicht nur in der Schweiz sind Bestrebungen zu mehr Governance in Stiftungen im Gange. Auch international haben bereits viele Organisationen entsprechende Codes erlassen. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Auswahl davon, erhebt also keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die erste Spalte zeigt die Region bzw. das entsprechende Land, die zweite den Namen der Organisation, die für den Erlass des jeweiligen Code verantwortlich zeichnet, samt ihrem Gründungsjahr (in Klammern). Die dritte Spalte schliesslich nennt den Namen des Code und das Erscheinungsjahr seiner aktuellen Version in Klammern, macht einige Angaben zu Aufbau und Umfang und gibt die Adresse der weiterführenden Website an. Der jeweils angegebene Umfang in Seiten bezieht sich auf den Kern des Code. Titelseiten, Inhaltsverzeichnis, Glossar etc. werden dabei nicht mitberücksichtigt.

Lesebeispiel im Abschnitt «Länderübergreifend»

Das European Foundation Center wurde 1989 gegründet. Das Center hat die «EFC Principles of Good Practice» erlassen. Die aktuelle Version stammt aus dem Jahr 2014. Der Code ist aus 4 Principles mit je einer Reihe von «Fundamentals» und «Recommendations» zusammengesetzt. Er umfasst sechs Seiten und kann unter www.efc.be heruntergeladen werden.

Länderübergreifend

Afrika	East Africa Association of Grantmakers (2003)	Code of Ethics , 11 Richtlinien, 1 Seite www.eaag.org
Asien	Asia Pacific Philanthropy Consortium	www.asiapacificphilanthropy.org
Europa	European Foundation Center EFC (1989)	EFC Principles of Good Practice (2014), 4 Prinzipien, je Grundlagen und Empfehlungen, 6 Seiten www.efc.be
	Donors and Foundations Networks in Europe DAFNE (2006)	www.dafne-online.eu
Weltweit	Worldwide Initiatives for Grantmaker Support WINGS (2000)	www.wingsweb.org

Europa

Belgien	Réseau Belge de Fondations (2004) (Seit 09.02.2017 Fédération Belge des Fondations Philanthropiques)	Basisverklaring van het Netwerk Belgische Stichtingen , 6 Prinzipien, 1 Seite www.netwerkstichtingen.be
Bulgarien	Bulgarian Donors Forum (2003)	Code of Ethics of the Bulgarian Donors Forum Association , 3 Grundwerte und 10 Prinzipien, 1 Seite www.dfbulgaria.org
Deutschland	Bundesverband Deutscher Stiftungen (1948)	Grundsätze Guter Stiftungspraxis (2019) , 20 Grundsätze in 3 Themenbereichen, 26 Seiten www.stiftungen.org
		Grundsätze Guter Verwaltung von Treuhandstiftungen (2012) , 7 Themenbereiche, 5 Seiten www.stiftungen.org
Finnland	Council of Finnish Foundations COFF (1970)	Best Practice for Foundations (2006) , Richtlinien zu 6 Themenbereichen, 7 Seiten www.saatiopalvelu.fi
Frankreich	Centre Français des Fonds et Fondations (2002)	Statuts approuvés lors de l'assemblée générale extraordinaire du 22 juin 2015 19 Artikel www.centre-francais-fondations.org

Gross-britannien	Association of Charitable Foundations (2005)	Drivers and Principles of Good Impact Practice (2013), 4 Drivers und 4 Prinzipien, 5 Seiten www.acf.org.uk
		Good Practice Guide for Corporate Foundations (2016), 69 Seiten www.acf.org.uk
	Community Foundation Network (1991)	www.communityfoundations.org.uk
Irland	Philanthropy Ireland (1998)	www.philanthropy.ie
Italien	Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa (1912)	Carta delle Fondazioni (2012) www.acri.it
Niederlande	Association of Foundations in the Netherlands (1988)	Code of Conduct (2009), 8 Prinzipien, 4 Membership Criteria, 6 Empfehlungen, 4 Seiten www.verenigingvanfondsen.nl
Norwegen	Stiftelsesforeningen (2003)	www.stiftelsesforeningen.no
Österreich	Verband Österreichische Privatstiftungen (1997)	www.stiftungsverband.at
	Verband für gemeinnütziges Stiften (2020)	Achtung, Stiftung! (2020) 14 Empfehlungen, 124 Seiten www.gemeinnuetzig-stiften.at
Polen	Polish Donors Forum (2004)	Standards of Operation (Donors Forum Standards), 6 Standards, 1 Seite www.forumdarzyncow.pl
	Academy for the Development of Philanthropy (1998)	Standards of Operation of a Polish Local Philanthropic Organisation (2003), 28 Standards, 1 Seite www.filanropia.org.pl
Portugal	Centro Português de Fundações (1993)	Código de Boas Práticas de Fundações (2009), Werte und 7 Prinzipien, 2 Seiten www.cpf.org.pt
Rumänien	Forumul Donatorilor din România (1999)	www.forumuldonatorilor.ro
Russland	Russia Donors Forum (2002)	Code of Ethics for the Russia Donors Forum (2005), 11 Richtlinien in 2 Themenbereichen, 1 Seite www.donorsforum.ru
Schweiz	SwissFoundations (2001)	Swiss Foundation Code (2021), 4 Grundsätze, 28 Empfehlungen www.swissfoundations.ch

Slowakei	Slovak Donors' Forum (2000)	Donor's Code of Ethics (2005), 4 Grundwerte & 10 Prinzipien, 2 Seiten www.donorsforum.sk
	Association of Slovak Community Foundations (2003)	Standards for Community Foundations in Slovakia (2008), 36 Richtlinien in 7 Themenbereichen, 3 Seiten www.asociaciakns.sk
Spanien	Asociación Española de Fundaciones (2003)	Codigo de Buen Gobierno AEF (2009), 40 Artikel und 9 Prinzipien, 23 Seiten www.fundaciones.org
		Principios (2008), Richtlinien in 9 Themenbereichen, 8 Seiten www.fundaciones.org
Tschechien	Czech Donors Forum (1996)	Code of Ethics for Foundations (2004), 14 Prinzipien, 2 Seiten www.donorsforum.cz
		Code of Ethics for Foundations without endowment (2004), 15 Prinzipien, 2 Seiten www.donorsforum.cz
Türkei	Third Sector Foundation of Turkey (1993)	www.tusev.org.tr
Ukraine	Ukrainian Grant Makers Forum (2005)	Ethics Code, 9 Richtlinien, 1 Seite www.donorsforum.org.ua
Ungarn	Hungarian Donors Forum (2006)	www.donorsforum.hu

Nordamerika

Illinois	Donors Forum of Chicaco (1974)	Illinois Nonprofit Principles and Best Practices (2008), 10 Prinzipien und Handlungsanweisungen in 5 Themenbereichen, 7 Seiten www.donorsforum.org
Kalifornien	Northern California Grantmakers (1965)	www.ncg.org
Kanada	Community Foundations of Canada (1992)	Principles for Community Foundations, 10 Prinzipien, 1 Seite www.cfc-fcc.ca
	Imagine Canada (2005)	Ethical Code Handbook (2011), 33 Prinzipien in 3 Themenbereichen, 6 Seiten Standards Program for Canada's Charities and Nonprofits (2012), 5 Themenbereiche, 73 Standards, 11 Seiten www.imaginecanada.ca
	Philanthropic Foundations Canada (1999)	Statement of Values and Ethical Principles, 6 Prinzipien, 1 Seite Good Governance. A guide for Canadian Foundations (2013) www.pfc.ca
Minnesota	Minnesota Council on Foundations (1969)	Principles for Grantmakers & Practice Options for Philanthropic Organizations (2009), 8 Prinzipien mit Handlungsempfehlungen, 25 Seiten www.mcf.org
New York	Philanthropy New York (1979)	Principles for Good Governance and Ethical Practices, 33 Prinzipien mit ausführlichen Erläuterungen in 4 Themenbereichen, 21 Seiten www.philanthropynewyork.org
USA	Council on Foundations (1949)	www.cof.org
Washington	Washington Regional Association of Grantmakers (1992)	Statement of Principles, 5 Prinzipien, 1 Seite www.washingtongrantmakers.org

Weitere Länder

Argentinien	Grupo de Fundaciones y Empresas (1995)	Valores y Principios Institucionales, 14 Prinzipien, 1 Seite www.gdfe.org.ar
Australien	Philanthropy Australia (1987)	Code of Practice, 3 Prinzipien, Handlungsempfehlungen in 2 Bereichen, 3 Seiten www.philanthropy.org.au
Brasilien	Group of Institutes, Foundations and Enterprises (1995)	Code of Ethics, 20 Richtlinien, 1 Seite www.gife.org.br
China	NPO Information Center & China Youth Development (2008)	China's Public Welfare NPO Guidelines for Self-Regulation, 9 Kapitel
		Foundation Transparency Index online, 60 Indikatoren eingeteilt in 4 Kategorien ftien.foundationcenter.org.cn
Mexiko	Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI (1988)	www.cemefi.org

Literaturverzeichnis

Kommentare

Aebersold, Thomas, Kommentar zu Art. 80–89a, in: Kommentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, hrsg. v. Jolanta Kren Kostkiewicz et al., 3. Aufl., Zürich: Orell Füssli 2016.

Eisenring, Martin, Kommentar zu Art. 80–89a, in: Handkommentar zum Schweizer Privatrecht. Personen- und Familienrecht inkl. Kindes- und Erwachsenenschutz. Art. 1–456 ZGB, hrsg. v. Marc Amstutz et al., 3. Aufl., Zürich u. a.: Schulthess 2016.

Grüniger, Harold, Kommentar zu Art. 493, in: Basler Kommentar. Zivilgesetzbuch II. Art. 457–977 ZGB. Art. 1–61 SchlT ZGB, hrsg. v. Heinrich Honsell et al., 4. Aufl., Basel: Helbing Lichtenhahn 2011.

Grüniger, Harold, Kommentar zu Art. 493, in: Kurzkomentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, hrsg. v. Andrea Böhler und Dominique Jakob, 2. Aufl., Basel: Helbing Lichtenhahn 2017.

Grüniger, Harold, Kommentar zu Art. 80–89a, 335, in: Basler Kommentar. Zivilgesetzbuch I. Art.1–456 ZGB, hrsg. v. Heinrich Honsell et al., 6. Aufl., Basel: Helbing Lichtenhahn 2018.

Gutzwiller, Max, Die Stiftungen, in: Schweizerisches Privatrecht. 2. Band: Einleitung und Personenrecht, hrsg. v. Max Gutzwiller, Basel u. a.: Helbing Lichtenhahn 1967.

Jakob, Dominique, Kommentar zu Art. 80–89a, in: Kurzkomentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, hrsg. v. Andrea Böhler und Dominique Jakob, 2. Aufl., Basel: Helbing Lichtenhahn 2018.

Künzle, Hans Rainer, Kommentar zu Art. 493, in: Handkommentar zum Schweizer Privatrecht. Erbrecht. Art. 457–640 ZGB, hrsg. v. Marc Amstutz et al., 3. Aufl., Zürich u. a.: Schulthess 2016.

Riemer, Hans Michael, Berner Kommentar. Kommentar zum schweizerischen Privatrecht. Band I: Einleitung und Personenrecht. 3. Abteilung: Die juristischen Personen. 3. Teilband: Die Stiftungen, Systematischer Teil und Kommentar zu Art. 80–89bis ZGB, Bern: Stämpfli 1975, Nachdruck 1981.

Riemer, Hans Michael, Stämpfli Handkommentar. Vereins- und Stiftungsrecht (Art. 60–89bis ZGB) mit den Allgemeinen Bestimmungen zu den juristischen Personen (Art. 52–59 ZGB), Bern: Stämpfli 2012.

Studhalter, Philipp, Kommentar zu Art. 493, in: Kommentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, hrsg. v. Jolanta Kren Kostkiewicz et al., 3. Aufl., Zürich: Orell Füssli 2016.

Vež, Parisima, Kommentar zu Art. 80–89bis, in: Commentaire Romand. Code Civil I. Art. 1–359 CC, hrsg. v. Pascal Pichonnaz und Bénédict Foëx, Basel: Helbing Lichtenhahn 2010.

Jährliche Darstellungen

Der Schweizer Stiftungsreport [seit 2010], hrsg. v. Georg von Schnurbein, Reihe CEPS Forschung und Praxis, Basel [seit 2010; seit 2011 gemeinsam mit Beate Eckhardt und Dominique Jakob, seit 2021 gemeinsam mit Katharina Guggi, Julia Jakob und Dominique Jakob].

Grüniger, Harold, Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereich, *successio*, Zeitschrift für Erbrecht [seit 2007].

Jakob, Dominique u. a., Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen [seit 2007], Buchreihe njus.ch, Bern: Stämpfli [seit 2008].

Jakob, Dominique, Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht/Le point sur le droit des associations et fondations, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) [seit 2008].

Foundation Governance

Bethmann, Steffen/**von Schnurbein**, Georg/**Studer**, Sibylle, Governance Systems of Grant-making Foundations, in: Voluntary Sector Review, Vol. 5, Nr. 1, 2014, S. 75–95.

Egger, Philipp, Der Swiss Foundation Code 2015 – Entwicklungsgeschichte einer Selbstregulation, in: Stiftung & Sponsoring 5/2015.

Fischer, Alex, Corporate Governance bei Stiftungen – von der Selbstverständlichkeit des Guten, in: Festschrift für Peter Böckli zum 70. Geburtstag, hrsg. v. Ernst A. Kramer et al., Zürich u. a.: Schulthess 2006, S. 645–670.

Hofstetter, Karl, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2014. Grundlagenbericht zur Revision, im Auftrag v. economiesuisse, Zürich 2014.

Jakob, Dominique/**Uhl**, Matthias, Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen, in: Aktuelle Juristische Praxis (AJP) 2/2015, S. 279–292.

Jakob, Dominique, Foundation Governance – ein vergleichender Überblick über den deutschsprachigen Raum, in: Audit Committee Quarterly IV/2015, S. 13 ff.

Jakob, Dominique/**Uhl**, Matthias, Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen, in: Aktuelle Juristische Praxis 2/2015, S. 279 ff.

Jakob, Dominique/**Studen**, Goran, Privatautonomie und Governance – Das liechtensteinische Stiftungsrecht als gelungenes Modell einer freiheitlichen Foundation Governance?, in: Stiftung & Sponsoring, Sonderausgabe 2015, S. 34 f.

Jakob, Dominique, Freiheit durch Governance – Die Zukunft des Stiftungsrechts aus rechtsvergleichender Perspektive, in: Autonomie im Recht – Gegenwartsdebatten über einen rechtlichen Grundbegriff, hrsg. v. Christian Bumke und Anne Röthel, Tübingen: Mohr Siebeck 2017, S. 225 ff.

Lange, Knut Werner, Die Bedeutung institutionenökonomischer Erkenntnisse für das Verständnis von Herrschaft und Kontrolle in der Stiftung, in: Archiv für die civilistische Praxis (AcP) 8/2014, S. 511–541.

Meder, Stephan, Ungeschriebenes «Recht» im transnationalen Raum am Beispiel der Corporate Governance Verhaltenskodices. Stand und Perspektiven, in: *Transnationales Recht. Stand und Perspektiven*, hrsg. v. Graf-Peter Calliess, Tübingen: Mohr Siebeck 2014, S. 257–276.

Meyer, Michael/**Maier**, Florentine, Corporate Governance in Non-Profit-Organisationen: Verständnisse und Entwicklungsperspektiven, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)* 1/2012, S. 9–21.

Riemer, Hans Michael, Corporate Governance-Richtlinien für Vereine und Stiftungen aus juristischer Sicht, in: *Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ)* 22/2006, S. 513–516.

Schöbel, Sarah Katharina, Corporate Governance im Stiftungsrecht. Unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz und in Deutschland sowie europarechtlicher und internationaler Entwicklungen, Diss., Europäische Hochschulschriften. Reihe 2, Rechtswissenschaft, Bd. 5349, Frankfurt am Main: Lang 2012.

Schubiger, Benno, Foundation Governance am Beispiel des Swiss Foundation Code, in: *Gemeinnützige Stiftungen und Stiftungsmanagement*, hrsg. v. Francesco A. Schurr, Zürich u. a.: Schulthess 2010, S. 121–150.

Schurr, Francesco A., Die Foundation Governance als Schlüsselement im Wettbewerb der Stiftungsrechtsordnungen, in: *Die Privatstiftung (PSR)* 2/2010, S. 64–72.

Sprecher, Thomas, Foundation Governance in Switzerland, in: *Comparative Corporate Governance of Non-profit Organizations*, hrsg. v. Klaus J. Hopt und Thomas von Hippel, International Corporate Law and Financial Market Regulation, Cambridge: Cambridge University Press 2010, S. 815–828.

Sprecher, Thomas, Switzerland: the Swiss Foundation Code 2009 – from corporate governance to foundation governance, in: *Trusts & Trustees* 6/2010, S. 523–532.

Sprecher, Thomas, Was ist und was leistet Foundation Governance?, in: *Jusletter* v. 27.4.2010.

Studen, Goran, Swiss Foundation Code: blessing or curse?, *Trusts & Trustees* 6/2017, S. 709 ff.

Studen, Goran, Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser? Präventive Aufsichtselemente als Ausdruck moderner Foundation Governance, in: *Prävention und freiheitliche Rechtsordnung*, hrsg. v. Anna Coninx et al., Zürich: Dike 2017, S. 227 ff.

von Reding Biberegg, Sandra Martina, Foundation Governance bei Förderstiftungen in der Schweiz. Eine empirische Untersuchung zur Umsetzung der neuen Richtlinien von Swiss GAAP FER 21, Diss. St. Gallen 2010.

von Schnurbein, Georg/**Stöckli**, Sabrina, Die Gestaltung von Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz. Eine komparative Inhaltsanalyse, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)* 6/2010, S. 495–511.

von Schnurbein, Georg/**Fritz**, Tizian, Foundation Governance im Kontext von Reputation und Legitimation, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU)* 1/2012, S. 61–75.

von Schnurbein, Georg, Governance und Management von Förderstiftungen in Deutschland und in der Schweiz, in: *Non Profit Law Yearbook 2012/2013*. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für

Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2013, S. 1–15.

von Schnurbein, Georg/Stöckli, Sabrina, The Codification of Nonprofit Governance – A Comparative Analysis of Swiss and German Nonprofit Governance Codes, in: Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organizations, hrsg. v. Luca Gnan et al., Studies in Public and Non-Profit Governance, Bd. 1, Bingley: Emerald Group Publishing 2013, S. 179–202.

Weitere Literatur

Arter, Oliver/Cincelli, Roman, Die Aufsicht über Stiftungen durch die Eidgenössische Stiftungsaufsicht – Grundlagen und Revisionsvorhaben, in: Jusletter v. 12.6.2017.

Arter, Oliver, Wer soll den Stiftungsrat meiner philanthropischen Stiftung wählen?, in: Expert Focus 6–7/2018, S. 464 ff.

Baddeley, Margareta, L'utilisation des fondations à des fins successorales, in: Journée de droit successoral, hrsg. v. Paul-Henri Steinauer et al., Bern: Stämpfli 2017, S. 73 ff.

Baumann Lorant, Roman, Der Stiftungsrat. Das oberste Organ gewöhnlicher Stiftungen, Diss., Zürcher Studien zum Privatrecht, Bd. 214, Zürich u. a.: Schulthess 2009.

Baumann Lorant, Roman, Honorierung von Stiftungsräten. Angemessene und formalisierte Honorare sind zuzulassen, in: Jusletter v. 9.8.2010.

Baumann Lorant, Roman, Das Rechnungslegungsrecht aus der Sicht von Stiftungen. Revolution oder Evolution?, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 10/2014, S. 883–889.

Baumann Lorant, Roman, Sollen Stiftungsräte eine Versicherung abschliessen?, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2014, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 12, Basel 2014, S. 17–18.

Brandenberger, Michael, Controlling: Wirkungsvolle Überwachung der Anlagetätigkeit einer Stiftung, in: Vermögensanlagen von Pensionskassen und klassischen Stiftungen, hrsg. v. GEWOS AG, GEWOS Schriftenreihe, Stiftungen – Grundlagen und Praxis, Bd. 3, Bern: Stämpfli 2010, S. 113–122.

Burkart, Thierry/Kieser, Hannes, Die Verantwortlichkeit des Stiftungsrats. Die vertragliche und ausservertragliche Haftung des Stiftungsrats nach schweizerischem Recht, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 4/2013, S. 209–214.

Degen, Christoph, Die Änderung des Stiftungszwecks auf Antrag des Stifters nach Art. 86a ZGB, in: Zeitschrift für das Recht der Nonprofit Organisationen (npOR) 2/2018, S. 58 ff.

Eberle, Reto, «Tue Gutes und berichte darüber» oder wie durch (freiwillige) Transparenz Vertrauen geschaffen werden kann, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 57–66.

Eberle, Reto/Zöbeli, Daniel, Rechnungslegung für NPO nach Überarbeitung von Swiss GAAP FER 21. Vorgeschlagene Änderungen und Schnittstelle zum neuen Rechnungslegungsrecht, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 8/2014, S. 626–629.

Eberle, Reto/Schmitz, Daniela, Swiss GAAP FER 21, Rechnungslegung für gemeinnützige Nonprofit-Organisationen, 2. Aufl., Zürich: SKV 2017.

Eckhardt, Beate/von Orelli, Lukas, Bei Provisionen hört die Freundschaft auf. Wie Stiftungen die Rückzahlung von Retrozessionen geltend machen können, in: Die Stiftung Special, November 2013, S. 14–15.

Eckhardt, Beate/Sprecher, Thomas (Hrsg.), Beste Stiftungsratspraxis. Welche Aufsicht haben und welche brauchen wir? Zürich: Schulthess 2019.

Fellmann, Primus, NPO-Audits aus Sicht der Revisionspraxis, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 181–192.

Fritz, Tizian/von Schnurbein, Georg, Mission Related Investing bei Schweizer Förderstiftungen, in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 161–171.

Fritz, Tizian M./von Schnurbein, Georg, Beyond Socially Responsible Investing: Effects of Mission-driven Portfolio Selection, in: Sustainability, 2019, 11 (23), S. 6812.

Gantenbein, Pascal, Besser auf Immobilien gebaut? Bedeutung und Grenzen von Immobilienanlagen für Stiftungsportfolios, in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 149–160.

Gehring, Theresa/von Schnurbein, Georg, Die philanthropische Infrastruktur der Schweiz für eine nachhaltige Entwicklung, in: Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit, hrsg. v. Ludwig Theuvsen et al., Wiesbaden: Springer Gabler 2017, S. 245–254.

Gehring, Theresa, Corporate Foundations in der Schweiz. Bilanz und Neuentwicklung, in: Stiftung & Sponsoring 4/2018, S. 16 f.

Geinoz, François, Zustiften statt Stiften, in: Perspektiven des Stiftungsrechts in der Schweiz und in Europa, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 1, Basel: Helbing Lichtenhahn 2010, S. 61–69.

Giger, Claudio, Gemeinnützige Organisationen (NPO) – Von der ESTV-Praxis via Bundesgericht zur Teilrevision MWSTG, in: Expert Focus 11/2016, S. 881 ff.

Grüniger, Harold, Unternehmensstiftung, in: Entwicklungen im Gesellschaftsrecht V, hrsg. v. Peter V. Kunz et al., Bern: Stämpfli 2010, S. 19–43.

Grüniger, Harold, Innovative Vermögensbewirtschaftung im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht – Venture Philanthropy, Social Business, Mission Base Investments zwischen Vision und Haftung, in: Stiften und Gestalten. Anforderungen an ein zeitgemässes rechtliches Umfeld, hrsg. v. Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 4, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 37–73.

Gubler, Simon L., Der Interessenkonflikt im Stiftungsrat, Zürcher Studien zum Privatrecht 285, Zürich: Schulthess 2018.

Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management, hrsg. v. Ruth Simsa et al., 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschel 2013.

Handbuch Stiftungsmanagement, hrsg. v. Katharina Müller, Wien: Verlag Österreich 2014.

Handschin, Lukas/Widmer, Daniel, Spezifische Probleme der Revision von Stiftungen, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 149–179.

Herzog, Michael, Gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen. Erfahrungen aus der Einführung von Swiss GAAP FER 21, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 5/2008, S. 383–389.

Hunziker, Stefan/Gwerder, Lothar/Sutter, Emilio, Interne Kontrolle in Nonprofit-Organisationen. IKS-Reifegrade und -Wirkungsbereiche bei NPO sowie Unterschiede zu gewinnorientierten Unternehmen, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 6–7/2012, S. 419–425.

Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013.

Jakob, Dominique, Schutz der Stiftung. Die Stiftung und ihre Rechtsverhältnisse im Widerstreit der Interessen, Habil., Jus Privatum, Beiträge zum Privatrecht, Bd. 111, Tübingen: Mohr Siebeck 2006.

Jakob, Dominique/Picht, Peter, Responsible Investments by Foundations from a Legal Perspective, in: International Journal of Not-for-Profit Law (IJNL), 1/2013, S. 53–67; gekürzt: Sustainable Investments by Foundations from a Legal Perspective, in: successio, Zeitschrift für Erbrecht 1/2013, S. 82–84; sowie: Vom Stiftungszweck zur Anlagestrategie. Stiftungsrechtliche Überlegungen zu nachhaltigen und verantwortlichen Investitionen von Stiftungen, in: Stiftung & Sponsoring, Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing 6/2012, S. 26–28.

Jakob, Dominique/von Schnurbein, Georg/Studen, Goran, Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz errichten und führen – Ein praktischer Leitfaden, Zürich 2016.

Jakob, Dominique, Stiftungsartige Erscheinungsformen im Ausland – Rechtsvergleichender Überblick, in: Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 5, hrsg. v. Volker Beuthien et al., 4. Aufl. München: C.H. Beck 2016, S. 1781 ff.

Jakob, Dominique, Das Stiftungsrecht der Schweiz – Neue Wege zwischen Privatautonomie und Governance, in: Stärkung des Stiftungswesens, Verhandlungen der Fachgruppe für vergleichendes Handels- und Wirtschaftsrecht anlässlich der 35. Tagung für Rechtsvergleichung vom 10. bis 12. September 2015 in Bayreuth, hrsg. v. Peter Jung, Tübingen: Mohr Siebeck 2017.

Jakob, Dominique, Draft revision of Swiss inheritance law: impact on estate planning via foundations and trusts, in: Trusts & Trustees 6/2017, S. 705 ff.

Jakob, Dominique (Hrsg.), Universum Stiftung, Tagungsband zum 4. Zürcher Stiftungsrechtstag, Basel: Helbing Lichtenhahn 2017.

Janssen, Martin, Tips fürs Anlegen, in: Schweizer Monatshefte 977/2010, S. 36–37.

Jurius, Keine Besteuerung von juristischen Personen mit ideellen Zwecken, in: Jusletter v. 16.6.2014.

Kipfer-Berger, Jonas/von Schnurbein, Georg, Praktische Probleme der Bestellung des Stiftungsrats, in: *ExpertFokus*, Nr. 12, 2019, S. 92–94.

Knöpfel, Ivo, Impact Investments für Stiftungen – mehr als nur eine Modeerscheinung?, in: *Der Schweizer Stiftungsreport 2012*, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 6, Basel 2012, S. 32–34.

Kocher, Markus/Zeugin, Roger, Rechnungslegung und das interne Kontrollsystem für klassische Stiftungen, in: *Rechnungslegung und Controlling für Pensionskassen und klassische Stiftungen*, hrsg. v. GEWOS AG, GEWOS Schriftenreihe, Stiftungen – Grundlagen und Praxis, Bd. 2, Bern: Stämpfli 2008, S. 55–94.

Koller, Thomas, Die Steuerbefreiung wegen Gemeinnützigkeit in der neueren Rechtsprechung des Schweizerischen Bundesgerichts, in: *Non Profit Law Yearbook, 2012/2013. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen*, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2013, S. 175–187.

Koss, Claus, Notwendigkeit und Gestaltung der Rechnungslegung von Stiftungen, in: *Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis*, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 15–33.

Lichtsteiner, Hans/Lutz, Vanessa, Honorierung von Stiftungsräten. Eine empirische Untersuchung zur Honorierung von Stiftungsräten in der Schweiz, VMI Forschungsreihe, Bd. 4, Fribourg 2008.

Lideikyte Huner, Giedre, Philanthropy and taxation, in: *Expert Focus* 3/2018, S. 209 ff.

Maute, Wolfgang, Besteuerung von grenzüberschreitenden Stiftungsratsvergütungen – Unter besonderer Berücksichtigung der Schweiz und von Liechtenstein, *Steuer Revue (StR)* 2017, S. 356 ff.

Meder, Stephan, Der Stifterwille im Spannungsfeld von privatautonomer Gestaltungs-freiheit und staatlicher Kontrolle. Hat Savigny eine obrigkeitliche Sicht des Stiftungs-rechts?, in: *Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit*, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechts-psychologie, Bd. 14, Bern: Stämpfli 2014, S. 81–101.

Meyer, Beatrice et al., Rechnungslegung sozialer Nonprofit-Organisationen. Grund-lagen, Untersuchungsergebnisse, Empfehlungen, Schriftenreihe Managementwissen für die Praxis, Bd. 5, Zürich u. a.: Schulthess 2011.

Meyer, Beatrice/Kühnis, Norbert/Zöbeli, Daniel, Revision von sozialen Nonprofit-Organisationen. Ergebnisse einer empirischen Studie (2. Teil), in: *Der Schweizer Treuhänder (ST)* 10/2011, S. 833–835.

Meyer, Beatrice/Passardi, Marco/Zöbeli, Daniel, Studie zur Rechnungslegung und Revision von sozialen Nonprofit-Organisationen. Gesetzliche Grundlagen und Rechnungslegungsnormen (1. Teil), in: *Der Schweizer Treuhänder (ST)* 9/2011, S. 698–702.

Meyer, Beatrice/Zupan, Luka, Einführung und Anwendung eines internen Kontroll-systems (IKS) in Förderstiftungen, in: *Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis*, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel 2011, S. 81–104.

Müller, Kaspar/Zöbeli, Daniel, Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen. Eine Situationsanalyse und Diskussionsgrundlage, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 5, Basel 2012.

Müller, Kaspar/Zöbeli, Daniel, Sollen Stiftungsräte honoriert werden?, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2012, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 6, Basel 2012, S. 35–36.

Neubert, Luzius, Interessenkonflikte, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 5–8.

Neubert, Luzius, Vermögensverwaltung, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 23–43.

Opel, Andrea, Zeit für Veränderung im schweizerischen Gemeinnützigkeitssteuerrecht, Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npoR) 6/2017, S. 240 ff.

Pfister, Loïc, La fondation, Genf/Zürich/Basel: Schulthess 2017.

Pietropaolo, Raffaello S./Giesbrecht, Nicole, Sind Non-Profit-Organisationen unternehmerisch tätig? Oder doch nicht?, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 4/2013, S. 235–239.

Piko, Rita, Compliance bei Non-Profit-Organisationen – Teil 1, in: Compliance Berater (CB) 7/2018, S. 221 ff.

Piko, Rita, Compliance bei Non-Profit-Organisationen – Teil 2, in: Compliance Berater (CB) 8/2018, S. 262 ff.

Piotet, Denis, L'évolution du droit fiscal étranger vers la «transparence» peut-elle justifier la dissolution et la liquidation d'une fondation de famille conforme au droit suisse?, in: Not@lex – Revue de droit privé et fiscal du patrimoine 4/2015, S. 85 ff.

Prevas AG (Hrsg.): Wegweiser für Stiftungsräte – Eine Überlebenshilfe im Alltag der beruflichen Vorsorge, Bern: Stämpfli 2015.

Rautenstrauch, Thomas, Internes Kontrollsystem (IKS) in Stiftungen: Grundlagen und Zusammenhänge, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011, S. 35–55.

Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, hrsg. v. Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011.

Riemer, Hans Michael, GAFI-Umsetzung: Pflicht zur Eintragung ins Handelsregister auch für kirchliche Stiftungen und Familienstiftungen, in: Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW) 1/2016, S. 70 ff.

Riemer, Hans Michael/Riemer-Kafka, Gabriela/Bloch-Riemer, Ruth, Die Entschädigung des Stiftungsrats im Privat-, Sozialversicherungs- und Steuerrecht, in: Brücken bauen, Festschrift für Thomas Koller, hrsg. v. Susan Emmenegger et al., Bern: Stämpfli 2018, S. 795 ff.

Röllin, Andrea G., Kirchliche Stiftungen. Im Besonderen die privatrechtlichen im Sinne von Art. 87 i. V. m. Art. 80 ff. ZGB. Rechtslage und Rechtswirklichkeit unter Berücksichtigung des historischen Hintergrundes sowie historischer kirchlicher Stiftungen, Diss. Zürich u. a.: Dike 2010.

Roza, Lonneke/Bethmann, Steffen/ Meijs, Lucas/von Schnurbein, Georg (Hrsg.), Handbook on Corporate Foundations, Berlin u.a.: Springer 2019.

Schaefers, Kevin, Nachhaltiges Investieren – ein wirtschaftliches Beratungskonzept, Diss., St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 46, Bern: Haupt 2014.

Schmid, Dominik, Rechtliche Grundlagen der Vermögensverwaltung. Eine Untersuchung zur Bedeutung der Begriffe «Verwaltung» und «Vermögen» im schweizerischen Privatrecht, Diss., Abhandlungen zum schweizerischen Recht, Bd. 790, Bern: Stämpfli 2013.

Schmitz, Daniela/Eberle, Reto, Ordentliche Revision bei Nonprofit-Organisationen – Regel- oder Ausnahmefall?, in: Expert Focus 6–7/2016, S. 414 ff.

Schönenberg, Daniela, Venture Philanthropie – Haftung von Stiftungen für Strategieberatung am Beispiel des Schweizer Rechts, in: Non Profit Law Yearbook 2010/2011. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2011, S. 137–158.

Schönenberg, Daniela, Venture Philanthropie. Zulässigkeit und haftungsrechtliche Konsequenzen für Schweizer Stiftungen und deren Organe, Diss., Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 2, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011.

Schönenberg, Daniela/von Schnurbein, Georg, Was macht die Attraktivität eines Stiftungsstandorts aus?, in: Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen (ZstV) 3/2011, S. 87–94.

Schönenberg, Daniela, Anwaltliche Tätigkeiten, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 75–81.

Sprecher, Thomas, Die Verbrauchsstiftung und andere Möglichkeiten der Stiftungsgestaltung, in: Jusletter v. 31.5.2010.

Sprecher, Thomas, Die Stiftung als Investorin, in: Innovatives Recht. Festschrift für Ivo Schwander, hrsg. v. Franco Lorandi und Daniel Staehelin, Zürich u. a.: Dike 2011, S. 191–208.

Sprecher, Thomas, How foundations can achieve more with their money, in: Trusts & Trustees 6/2012, S. 491–495.

Sprecher, Thomas, Zur steuerlichen Behandlung von neuen Förder- und Finanzierungsmodellen, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2013, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 8, Basel 2013, S. 19–23.

Sprecher, Thomas, Zweckänderung, Fusion, Aufhebung – Möglichkeiten von Stiftungen in Zeiten der Krise, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 18/2010, S. 425–433; sowie in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 127–148.

Sprecher, Thomas, Verantwortliche Vermögensbewirtschaftung durch Stiftungen, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 111 (2015) Nr. 9, S. 221–228.

Sprecher, Thomas, Zweckbezogene und nachhaltige Vermögensbewirtschaftung durch Stiftungen, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 111 (2015) Nr. 10, S. 249–262.

Sprecher, Thomas, Vermögensbewirtschaftung durch Schweizer Stiftungen, in: Handbuch der Vermögensverwaltung in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Liechtenstein, hrsg. v. Frank A. Schäfer et al., 2. Aufl. München: C.H. Beck 2016, S. 700–719.

Sprecher, Thomas, Stiftungsrecht – in a nutshell, Zürich/St. Gallen: Dike 2017.

Sprecher, Thomas, Der Stifter im Erbrecht – der Erblasser im Stiftungsrecht, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 114, Nr. 23, 2018, S. 541 ff.

Sprecher, Thomas, Die Verbrauchsstiftung – Grundlagen, Formen, Wirkungen, in: Jusletter, v. 15.6.2020.

Sprecher, Thomas/von Salis-Lütolf, Ulysses, Die schweizerische Stiftung. Ein Leitfaden, Zürich: Schulthess 1999.

Studen, Goran, Die Dachstiftung. Das Tragen und Verwalten von Unterstiftungen unter dem Dach einer selbständigen Stiftung, Diss., Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 3, Basel: Helbing Lichtenhahn 2011.

Studen, Goran/Geinoz, François, Zweckgebundene Mittel und stiftungsartige Vermögensbindungen, in: Expert Focus 4/2018, S. 272 ff.

Uhl, Matthias, Kooperation im Stiftungsrecht, Diss., Basel: Helbing Lichtenhahn 2016.

Veiz, Parisima, La fondation: lacunes et droit désirable. Une analyse critique et systématique des articles 80 à 89 CC, Diss., Abhandlungen zum Schweizerischen Recht, Bd. 687, Bern: Stämpfli 2004.

von Orelli, Lukas, Zur Auslegung des Stifterwillens, in: Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Bern: Stämpfli 2014, S. 125–151.

von Orelli, Lukas, Zur Auslegung des Stifterwillens, Diss. Basel: Helbing & Lichtenhahn 2019.

von Schnurbein, Georg, Dachverbände als Instrument der Non-Profit Governance, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) 1/2012, S. 50–61.

von Schnurbein, Georg, Die ewige Stiftung oder die empirische Suche nach einem Ideal, in: Innovation start Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, hrsg. v. Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn 2013, S. 79–89.

von Schnurbein, Georg, Motivationen zur Stiftungsgründung, in: Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, hrsg. v. Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Bern: Stämpfli 2014, S. 19–31.

von Schnurbein, Georg, Spezialthema: Kleine Stiftungen und ihre spezifischen Anforderungen. Zehn Thesen zur Wirksamkeit von kleinen Stiftungen, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2014, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 12, Basel 2014, S. 31–33.

von Schnurbein, Georg/Bethmann, Steffen, Philanthropie in der Schweiz, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 1, Basel 2010.

von Schnurbein, Georg/Fritz, Tizian M., Folgen auf Worte auch Taten? Die praktische Umsetzung von zweckbezogenen Anlagen in der Schweiz und in Deutschland, in: Die Stiftung Special, November 2013, S. 58–59.

von Schnurbein, Georg/Timmer, Karsten, Die Förderstiftung. Strategie – Führung – Management, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 7, 2. Aufl. Basel: Helbing Lichtenhahn 2015.

von Schnurbein, Georg/Kipfer, Jonas, Die Zweckänderung bei Stiftungen nach Art. 86a ZGB, in: Successio, Nr. 2/2017, S. 187–201.

von Schnurbein, Georg/Perez, Marybel, Foundations in Switzerland: between the American and the German Cases, in: American Behavioural Scientists, 2018, 62 (13), S. 1919 ff.

Vyslozil, Wilfried/Sensburg, Ulla, Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit und gemeinnützigem Tun, in: Gemeinnützige Stiftung und Stiftungsmanagement, hrsg. v. Francesco A. Schurr, Zürich u. a.: Schulthess 2010, S. 151–165.

Wyser, Raphael, Evaluation von Förderprojekten. Governance-Analyse einer spezifischen Evaluationssituation unter Anwendung der Prinzipal-Agenten- und der Vertrauentheorie, Hamburg 2016.

Zeiter, Alexandra, Die Erb Stiftung (Art. 493 ZGB), Diss., Arbeiten aus dem juristischen Seminar der Universität Freiburg Schweiz, Bd. 203, Fribourg: Universitätsverlag Freiburg Schweiz 2001.

Zihler, Florian, Zulässigkeit von Holdingstiftungen aus der Sicht der Handelsregisterbehörden, in: Zeitschrift zur Rechtsetzung und Praxis in Gesellschafts- und Handelsregisterrecht (REPRAX) 2018, S. 69 ff.

Zöbeli, Daniel, Bezahlte Mandatsvergabe an die obersten Leitungsorgane, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 19–21.

Zöbeli, Daniel, Gesetzliche Bestimmungen und Aufsichtsrecht, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, hrsg. v. Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basel 2013, S. 9–18.

Zöbeli, Daniel/von Schnurbein, Georg, Mandate richtig vergeben: Wie Stiftungen Interessenkonflikte vermeiden können, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2014, hrsg. v. Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 12, Basel 2014, S. 42–43.

Stiftungsglossar

- Verweis zu einem anderen Begriff im Stiftungsglossar
↔ Rückverweis auf sinnverwandte Begriffe, die nicht erläutert werden.
-

administrativer Aufwand	<p>↔ <i>Overhead</i> ↔ <i>Verwaltungskosten</i> ↔ <i>Zentrale Dienste</i></p> <p>Aufwand zur Sicherstellung der nicht auf einzelne Förderaktivitäten bezogenen administrativen Funktionsfähigkeit der Stiftung (Grundfunktionen der betrieblichen Organisation). Wird eine Fördertätigkeit bzw. ein Projekt eingestellt, bleiben diese Kosten zumindest mittelfristig bestehen. Ergibt zusammen mit dem → <i>direkten Projektaufwand</i> den → <i>Stiftungsaufwand</i>. → <i>Aufwand</i></p>
Advocacy	<p>Aktivitäten zur Beeinflussung des politischen Systems zugunsten von Dritten, im Gegensatz zum Lobbying für eigene Interessen. Bei Stiftungen oftmals ergänzende Massnahmen zu der eigentlichen Fördertätigkeit, z.B. durch Dialogveranstaltungen, Studien oder Workshops. Ein politische Engagement als Hauptzweck der Stiftung widerspricht der → <i>Gemeinnützigkeit</i>.</p>
aktive Anlage	<p>↔ <i>passive Anlage</i></p> <p>«Aktives» bzw. «passives» Anlegen gehören zur → <i>Umsetzung der Anlagestrategie</i>. Bei der Festlegung der Anlagestrategie ist eine Wahl zwischen → <i>Anlageklassen</i> zu treffen. Bei ihrer Umsetzung, d. h. bei der konkreten Auswahl einzelner Titel, sind Regeln vorzugeben, um Kosten zu sparen.</p>
alternative Anlagen	<p>Barvermögen, risikolose bzw. risikoarme Obligationen und kotierte Aktien werden als → <i>Standardanlagen</i> bezeichnet. Anlagen in Junk Bonds, Private Equity, Hedgefonds, Commodities, Immobilien, Versicherungsrisiken und andere Risiken werden als «alternative» Anlagen bezeichnet. Ohne professionelles, theoretisch fundiertes Anlagewissen sollten Stiftungen nicht in alternative Anlagen investieren.</p>
Anlageklasse	<p>↔ <i>Asset-Klasse</i></p> <p>Das Universum der Anlagen mit typischen Ertrags- und Risikoeigenschaften wird in «Anlageklassen» gegliedert, die vom Anlagezweck, von der Grösse des Vermögens und anderen Faktoren abhängig sind. Eine typische Einteilung der Anlageklassen lautet: Liquidität, Obligationen in inländischer Währung, Fremdwährungsobligationen, inländische Aktien, ausländische Aktien. In vielen Portfolios werden ausländische Aktien weiter in europäische, nordamerikanische, japanische, pazifische und Aktien von Emerging Markets unterteilt. Bei Immobilien, Commodities, Private Equity, Hedgefonds und anderen «exotischen» Anlageklassen wird von → <i>alternativen Anlagen</i> bzw. alternativen Anlageklassen gesprochen.</p>
Anlageorganisation	<p>Dient der Strukturierung des → <i>Anlageprozesses</i> und der Festlegung der Gremien der Stiftung, die mit der Bewirtschaftung ihres Anlagevermögens betraut sind. Wichtig ist die Trennung der → <i>Vermögensbewirtschaftung</i> vom → <i>Investment Controlling</i>.</p>

Anlagepolitik	Zentrale, normative Grundsätze in Bezug auf das Management des → <i>Stiftungsvermögens</i> . Diese werden in der → <i>Anlagestrategie</i> konkretisiert. Anlagepolitik und -strategie bilden zusammen mit der systematischen Liquiditätsplanung das Finanzmanagement der Stiftung.
Anlageprozess	Beschreibt die Systematik der Vermögensbewirtschaftung; er umfasst drei Schritte: das Festlegen der → <i>Anlagestrategie</i> , die → <i>Umsetzung der Anlagestrategie</i> und das → <i>Investment Controlling</i> .
Anlage-reglement	Regelt die Festlegung und → <i>Umsetzung der Anlagestrategie</i> , das → <i>Investment Controlling</i> und das Überprüfen der Anlagestrategie. Es umfasst auch die Beschreibung von Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Kontrollen der mit der Vermögensbewirtschaftung betrauten Personen. → <i>Stiftungsreglement</i>
Anlagerisiken	Es ist zwischen Risiken zu unterscheiden, die marktüblich entschädigt werden, und solchen, bei denen das nicht der Fall ist. Ein gut diversifiziertes Aktienportfolio beispielsweise wird marktüblich entschädigt: Zusätzliches Risiko führt im Durchschnitt zu einem höheren Anlageertrag. Ein schlecht diversifiziertes Aktienportfolio hat demgegenüber auch viel Risiko, ohne dass damit ein hoher erwarteter Ertrag verbunden wäre. → <i>nichtentschädigte Risiken</i> → <i>Risiko</i>
Anlagestiftung	Die Anlagestiftung ist in der Praxis geschaffen worden. Sie ist keine gemeinnützige Stiftung und bezweckt nach dem Grundsatz der Risikoverteilung die kollektive Vermögensbewirtschaftung von Einrichtungen, die der Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge dienen. Sie enthält korporative Elemente, insbesondere eine Anlegerversammlung als oberstes Organ, und verfügt über eine in einem Reglement festgelegte gesellschaftsrechtliche Organisation und ein Anlagereglement. Sie untersteht den auf sie anwendbaren Artikeln des Bundesgesetzes über die Berufliche Vorsorge und der Ausführungsverordnung BVV2 und ist der Bundesaufsicht (Oberaufsichtskommission Berufliche Vorsorge, OAK BV) unterstellt.
Anlage-strategie	↔ <i>Strategie</i> Legt die Art und Weise fest, wie die Stiftung im Rahmen ihrer Risikofähigkeit und → <i>Risikobereitschaft</i> ihr Vermögen strukturieren möchte, um ihre Ausgabenpläne zu finanzieren. Die Anlagestrategie kann durch einen → <i>erwarteten Anlageertrag</i> konkretisiert werden, der mit dem Stiftungsvermögen erreicht werden soll. Konkret wird die Anlagestrategie als $x\%$ Liquidität, $y\%$ → <i>risikoarme Obligationen</i> und $z\%$ → <i>diversifizierte Aktien</i> ($x + y + z = 100$) dargestellt. → <i>Umsetzung der Anlagestrategie</i>
Anschub-finanzierung	Geht über eine bloss → <i>Initialfinanzierung</i> oder → <i>Startfinanzierung</i> hinaus, indem Aktivitäten zu einem möglichen Durchbruch gebracht werden. Trotzdem ist auch ein solches Engagement zeitlich beschränkt. Es kann auch nur einen Teilbereich der Aktivitäten abdecken.
Anspruchs-gruppen	↔ <i>Interessengruppe</i> ↔ <i>Stakeholder</i> Bei Stiftungen ist der Kreis der Anspruchsgruppen nicht auf die → <i>Destinatäre</i> (direkte Mittelempfänger) beschränkt, sondern erstreckt sich auf die Nutzniesser der durch die Destinatäre erbrachten Leistungen sowie ganz allgemein auf die Öffentlichkeit. Auch Zustifter oder Vertragspartner können Anspruchsgruppen bilden.
Asset-Klasse	→ <i>Anlageklasse</i>

Asset Allocation	→ <i>Vermögensallokation, Vermögensanlage</i>
Aufhebung	Eine Stiftung kann nur (auf Antrag des Stiftungsrats) durch die → <i>Stiftungsaufsicht</i> aufgehoben werden, wenn entweder die Verwirklichung des → <i>Stiftungszwecks</i> objektiv unmöglich geworden ist (→ <i>Zweckänderung</i>) oder die Stiftung über kein zur Zweckverfolgung hinreichendes → <i>Stiftungsvermögen</i> mehr verfügt. Die → <i>Stiftungsaufsicht</i> kann Stiftungen von sich aus auch aus anderen Gründen, z. B. bei mangelhafter Organisation, aufheben.
Aufsichtskonkordat	→ <i>Stiftungsaufsicht</i>
Aufwand	↔ <i>Projektaufwand</i> Umfasst alle Kosten, die innerhalb einer bestimmten Zeitperiode anfallen. Bei Förderstiftungen lässt sich in Anwendung von → <i>Swiss GAAP FER 21</i> der Aufwand im Sinne des Einsatzes von Finanzmitteln oder geldwerten Leistungen in die Stiftungsaktivitäten auf zwei Arten darstellen. Eine auf die gesamte → <i>Förderleistung</i> der Stiftung bezogene Betrachtungsweise unterscheidet den → <i>administrativen Aufwand</i> und den → <i>Förderaufwand</i> , wobei sich dieser wiederum in die → <i>direkte Projektförderung</i> (Förderbeiträge) und den → <i>direkten Projektaufwand</i> (stiftungsinterne Vorbereitungs- und Begleitkosten) aufteilen lässt. Eine an den betrieblichen Kosten orientierte Betrachtungsweise unterscheidet die → <i>direkte Projektförderung</i> und den → <i>Stiftungsaufwand</i> , der sich seinerseits aus dem → <i>administrativen Aufwand</i> sowie dem → <i>direkten Projektaufwand</i> zusammensetzt.
Ausschuss	Aufgabenspezifisches Gremium, das sich aus mehreren Mitgliedern des → <i>Stiftungsrats</i> oder anderer → <i>Stiftungsorgane</i> zusammensetzt. Ist für die Vorbereitung, Ausführung oder Kontrolle zuständig, kann aber auch via Delegation über eigene Entscheidungskompetenzen verfügen. Häufig anzutreffen sind Präsidial-, Förder- und Finanzausschüsse.
Ausschüttung	→ <i>direkte Projektförderung</i>
Ausschüttungsgebot	Anders als in den USA, wo der Gesetzgeber eine jährliche Ausschüttungsquote von 5% des (liquiden) Stiftungsvermögens verlangt, kennt die Schweiz keine gesetzliche Vorschrift, jedes Jahr eine bestimmte Quote zu verwenden. Andererseits besteht ein Thesaurierungsverbot: Stiftungen, die über längere Zeit ihre Mittel nur ähnen, statt sie zu verwenden, werden zu stiftungsrechtlich unzulässigen Selbstzweckstiftungen. Auch steuerlich hat dies Konsequenzen, indem Stiftungen, die längere Zeit ohne hinreichende Begründung auf Förderaktivitäten verzichten, nicht mehr steuerbefreit werden können. Anders verhält es sich dort, wo die Zweckerfüllung nur durch die Ähnung von Vermögen möglich ist, weil etwa der Zweck für eine bestimmte Zeit überhaupt nicht verfolgbar ist oder weil Projekte von einer Grössenordnung verfolgt werden, die eine mehrjährige Ähnung bedingen. → <i>zeitnahe Mittelverwendung</i>
Bank-eigentü-mer-stiftung	Von einer Bank gegründete und aus ihrem Vermögen, d. h. mit ihren Eigenmitteln alimentierte Förderstiftung. Rechtlich ist die Bank Stifterin, wirtschaftlich sind die Eigentümer der Bank die Stifter. → <i>Bankenstiftung</i> → <i>Bankkundenstiftung</i> → <i>Banquierstiftung</i>
bankennahe Stiftung	→ <i>Bankenstiftung</i>

Bankenstiftung	<p>Klassische, gemeinnützige Förderstiftung gemäss Art. 80 ff. ZGB, die als Sonderform der Firmenstiftung in einem besonders engen personellen, organisatorischen oder institutionellen Bezug zu einer Bank steht (Stiftungsgründung, Namensgebung, Mittelherkunft, Stiftungsführung, Vermögensbewirtschaftung, Mittelakquisition, Kommunikationskommunikation etc.). Drei Typen gilt es zu unterscheiden, die sich in der Praxis allerdings meist überschneiden; bei allen stellen sich grundsätzliche Fragen zur Regelung der unterschiedlichen Interessen von Stiftung und Bank:</p> <p>→ <i>Bankeigentümerstiftung</i> → <i>Bankkundenstiftung</i> → <i>Banquierstiftung</i></p>
Bankkundenstiftung	<p>Förderstiftung, die im Wesentlichen mit Mitteln von Bankkunden alimentiert wird. Einige Banken bieten ihren Kunden individuelle oder kollektive Stiftungsgefässe an, mit denen sie ihre Anliegen umsetzen lassen können.</p> <p>→ <i>Bankeigentümerstiftung</i> → <i>Bankenstiftung</i> → <i>Banquierstiftung</i></p>
Banquierstiftung	<p>Von philanthropisch orientierten Banquierpersönlichkeiten privat errichtete und mit Teilen ihres Privatvermögens ausgestattete Förderstiftung.</p> <p>→ <i>Bankeigentümerstiftung</i> → <i>Bankenstiftung</i> → <i>Bankkundenstiftung</i></p>
Beirat	<p>Ein vom → <i>Stiftungsrat</i> gesondertes → <i>Stiftungsorgan</i> oder → <i>Stiftungsgremium</i>. Seine Mitglieder sind im Unterschied zum → <i>Ausschuss</i> in der Regel nicht (ausschliesslich) Stiftungsratsmitglieder. Sie haben lediglich beratende Funktion.</p>
Benchmark	<p>Vergleichsmaassstab (z. B. Index), an dem die Anlageresultate oder auch die Wirkung der Förderleistung der Stiftung gemessen werden.</p>
Betriebsaufwand	<p>→ <i>Stiftungsaufwand</i></p>
Bilanz	<p>→ <i>Stiftungsbilanz</i></p>
Budgetplanung	<p>Dient der Planung der Einnahmen und Ausgaben.</p>
Bürgerstiftung	<p>Eine Bürgerstiftung dient der Finanzierung und Unterstützung von gemeinnützigen Organisationen und Projekten in einem definierten geografischen Raum (z. B. Stadt, Region o. ä.). Dazu werden Spenden von Einwohnern und lokalen Unternehmen gesammelt. Organisatorisch besteht in einer Bürgerstiftung über dem Stiftungsrat eine Stifterversammlung, in der alle Spender ein Mitspracherecht haben. In der Schweiz ist diese Form der Stiftung eher unüblich. In einigen wenigen Fällen bestehen Bürgerstiftungen als Ergänzung zu kommunalen Institutionen, und der Stifterversammlung gehören grundsätzlich alle Bürger der Gemeinde an.</p>
BVG-Stiftung	<p>Stiftung gemäss Gesetzgebung für die beruflicher Vorsorge, meist → <i>Personalvorsorgestiftung</i> genannt. → Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i>, S. 176 ff.</p>

Checks and Balances	Gegenseitige Kontrolle (Checks) verschiedener Organe zur Herstellung eines dem Erfolg des Ganzen förderlichen Systems partieller Gleichgewichte (Balances). Dies setzt ein System der Gewaltenteilung voraus. Checks and Balances ist einer der vier für die gesamte Stiftungstätigkeit zu beachtenden Grundsätze. Die drei anderen lauten: Wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks, Transparenz und gesellschaftliche Verantwortung.
Civil Society	→ <i>Zivilgesellschaft</i>
Comply or explain	Die höchste Stufe der Verbindlichkeit von Regelsystemen ist der gesetzliche Rahmen («legal»). Auf zweithöchster Stufe steht das Prinzip «comply or explain», wonach eine Regel grundsätzlich zu befolgen ist – wer dies nicht tut, muss dafür eine Begründung angeben. Auf dritter Stufe schliesslich stehen die Empfehlungen («recommendations»), wie beim Swiss Foundation Code.
Corporate Foundation	→ <i>Firmenstiftung</i>
Corporate Social Responsibility (CSR)	Gestaltungskonzept für Unternehmen, die im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung soziale und ökologische Belange in ihre Tätigkeit integrieren. Viele Unternehmen gründen dafür auch → <i>gemeinnützige Stiftungen</i> in Form von → <i>Firmenstiftungen</i> .
Dachstiftung	Bietet → <i>unselbständigen Stiftungen</i> und kleineren Vermögen das Pooling bei der Vermögensbewirtschaftung wie auch im Bereich der Projektförderung an. Zu nennen sind einerseits die von Banken geführten, andererseits die von Finanzdienstleistern unabhängigen Dachstiftungen. Die Dachstiftung eignet sich auch für → <i>Zustiftungen</i> und → <i>Legate</i> . Sie betreibt ein professionelles Anlage- und Fördermanagement und ist besonders bei kleineren Vermögen eine attraktive Alternative zur eigenen → <i>Stiftungsgründung</i> . → Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i> , S. 176 ff.
Dealing at arm's length	Grundsatz, dass Geschäfte mit verbundenen bzw. nahestehenden Personen zu Konditionen durchgeführt werden, wie sie im Umgang mit völlig unabhängigen Personen gelten. Dieser Grundsatz gilt etwa für Geschäfte zwischen der Stiftung und Mitgliedern des Stiftungsrats und der Geschäftsführung. → <i>Interessenkonflikte</i>
Destinatäre	↔ <i>Stakeholder</i> Wichtigste Zielgruppe von Stiftungen und Empfänger für → <i>Förderleistungen</i> . Destinatäre können sowohl direkte Nutzenempfänger (→ <i>Leistungsempfänger</i>) als auch → <i>Intermediäre</i> sein, die durch Leistungen zugunsten Dritter den von der Stiftung angestrebten Nutzen generieren.
direkte Projektförderung	↔ <i>Ausschüttung</i> ↔ <i>Projektaufwand</i> Förderung mit Beiträgen, die unterstützten Projekten direkt zufließen; oft auch «Ausschüttungen» genannt.

direkter Projekt-aufwand	<p>↔ <i>Projektaufwand</i></p> <p>In engem Zusammenhang mit Förderaktivitäten stehende stiftungsinterne Vorbereitungs-, Leitungs-, Begleitungs-, Überwachungs- und Auswertungskosten; diese bezogen auf → <i>Destinatäre</i> oder im Zielgebiet der Stiftung anfallende Aufwendungen. Sie können direkt und eindeutig der Förderung allgemein oder aber einem konkreten Projekt zugeordnet werden. Wird die entsprechende Tätigkeit eingestellt, fallen diese Kosten sofort weg. Der direkte Projektaufwand umfasst die Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen (Entwicklung Förderstrategie, Projektselektion, Projektakquisition) und die → <i>operative Stiftungstätigkeit</i>.</p> <p>→ <i>Aufwand</i></p>
Diversifikation; diversifizieren	<p>Verteilen des Stiftungsvermögens auf mehrere → <i>Anlageklassen</i> und pro Anlageklasse auf viele verschiedene Einzelanlagen. Auf diese Weise werden die unsystematischen → <i>Risiken</i> vermieden, die an den Kapitalmärkten nicht entschädigt werden.</p>
Donation	Zweckbestimmte Schenkung.
Dritter Sektor	→ <i>NPO-Sektor</i>
effektiv, Effektivität	«Wirkungsvoll»; die «richtigen Dinge» tun und damit eine im Rahmen der jeweiligen Strategie beabsichtigte → <i>Wirkung</i> erzielen.
effizient, Effizienz	«Ökonomisch»; die Dinge «richtig» tun; bei der Effizienz geht es um das Verhältnis von Aufwand und → <i>Wirkung</i> . Wird ein bestimmtes Resultat mit möglichst geringem Aufwand erzielt oder – analog – führt ein bestimmter Aufwand zu einem möglichst deutlichen Resultat, spricht man von effizientem, d. h. wirtschaftlichem Verhalten.
Ehrenamtlichkeit	→ <i>Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern</i>
Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern	<p>↔ <i>Ehrenamtlichkeit</i></p> <p>↔ <i>Honorar</i></p> <p>↔ <i>Salär</i></p> <p>Manche Steuerbehörden verlangen ohne nachvollziehbare Begründung und ohne gesetzliche Grundlage von Mitgliedern des Stiftungsrats eine ehrenamtliche Tätigkeit, damit sie eine → <i>Steuerbefreiung</i> der Stiftung gewähren. Eine angemessene Entschädigung der Mitglieder des → <i>Stiftungsrats</i> ist aber zulässig, soweit es die Mittel der Stiftung erlauben. Die Entschädigung soll sich nach Aufgabe, Kompetenz, Erfahrung, Leistung und den Mitteln der Stiftung richten und schwankt in ihrer Bemessung zwischen Marktpreisen für die zu erbringenden Leistungen und symbolischen Entschädigungen. In der Praxis arbeiten viele Stiftungsratsmitglieder ganz oder zum Teil ehrenamtlich. Dies darf aber nicht auf Kosten der Professionalität gehen.</p>
Erbstiftung	Stiftung, die aufgrund von Verfügungen von Todes wegen – Testament oder Erbvertrag – errichtet wird. Sie entsteht erst nach dem Ableben des → <i>Stifters</i> . Von der Errichtung von Erbstiftungen ist im Allgemeinen abzuraten. Erstens kann der → <i>Stifter</i> die Entwicklung von Erbstiftungen nicht mehr mitverfolgen und sie auch nicht mehr mitgestalten, und zweitens kann er im Fall von Lücken oder Unklarheiten nicht mehr befragt werden.

Erbvertrag	<p>Stiftungen können durch einen Erbvertrag errichtet werden, in dem zwischen den Parteien freiwillig und verbindlich über erbrechtliche Ansprüche verfügt wird. Bei allen erbrechtlichen Verfügungen sind unbedingt die Formvorschriften zu beachten. Während ein Testament jederzeit einseitig geändert und ergänzt werden kann, ist dies beim Erbvertrag nicht mehr möglich.</p> <p>→ <i>Erbstiftung</i> → <i>Legat</i> → <i>Testament</i></p>
erwarteter Anlageertrag	<p>Abgesehen von Zinsen staatlicher Anlagen sind die Erträge sowohl von Finanzinstrumenten als auch von ganzen Portfolios unsicher. Man kann sich aber – nicht zuletzt auf der Basis statistischer Analysen – eine Meinung über die erwarteten Erträge einzelner Finanzinstrumente oder von ganzen Portfolios bilden.</p>
ESG-Kriterien	<p>Kriterien im Rahmen nachhaltigen Investierens: «Environmental, Social and Governance». Die ökologischen, sozialen und Governance-Kriterien sind die drei Hauptbereiche, die man als zentrale Faktoren bei der Messung von Nachhaltigkeit von Investitionen betrachtet.</p> <p>→ <i>Nachhaltiges Investieren</i></p>
Evaluation	<p>Zur Überprüfung der → <i>Wirkung</i> einer Stiftung notwendiger Begleitungs- und Abschlussprozess von Förderaktivitäten; Ergebnis- bzw. Erfolgskontrolle durch Messung von Resultaten und Ermittlung des → <i>Zielerreichungsgrades</i> mit Hilfe von definierten Messgrößen und Indikatoren. Die Evaluation kann sich auf die gesamte Organisation, auf einzelne Organe oder auf Förderprojekte bzw. -prozesse beziehen.</p> <p>→ <i>Fördervertrag</i></p>
Familienstiftung	<p>Bei Familienstiftungen beschränkt sich der Kreis der → <i>Destinatäre</i> auf Familienmitglieder. Familienstiftungen unterstehen nicht der staatlichen Stiftungsaufsicht. Familienstiftungen geniessen in der Schweiz keine → <i>Steuerbefreiung</i>, sondern werden im Gegenteil steuerlich sehr nachteilig behandelt, was zusammen mit ihren anderen Nachteilen dazu führt, dass nur wenige Familienstiftungen gegründet werden. Die von einer Familienstiftung gesprochenen Beiträge müssen an eine besondere Bedarfssituation (Ausbildung, wirtschaftliche Notlage) gebunden sein (Art. 335 ZGB); Leistungen, die lediglich dem Unterhalt von Familienmitgliedern dienen, sind nicht erlaubt.</p> <p>→ Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i>, S. 176 ff.</p>
festverzinsliche Anlage	<p>Obligationen und Festgelder.</p>
finanzielle Führung	<p>Gesamtheit aller auf die Finanzen bezogenen Tätigkeiten der Stiftung. Dazu gehört insbesondere die Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens im Rahmen des → <i>Anlageprozesses</i>.</p>
Finanzmanagement	<p>→ <i>Vermögensmanagement</i></p>
Finanzmarkt	<p>Gesamtheit der Institutionen, die der → <i>Vermögensbewirtschaftung</i> dienen (Banken, Börsen, Clearinghäuser etc.).</p>
firmaernahe Stiftung	<p>→ <i>Firmenstiftung</i></p>

Firmenstiftung	<p>↔ <i>Corporate Foundation</i> ↔ <i>firmennabe Stiftung</i> Eine → <i>gemeinnützige Stiftung</i>, die von einem Unternehmen gegründet wird, oft als Teil ihres gesellschaftlich ausgerichteten Engagements, sodass sie in ihre Corporate-Social-Responsibility-Strategie eingebunden ist. Die Firmenstiftung ist zwar eine unabhängige Rechtsperson, de facto aber steht sie in sehr engen Verbindungen mit dem Unternehmen. So wird sie von ihrem Gründungsunternehmen einmalig, mehrmalig oder jährlich alimentiert, und im Stiftungsrat sitzen Vertreter des Unternehmens ex officio. Die Abhängigkeitsverhältnisse mit dem Unternehmen stellen an eine Firmenstiftung spezielle Anforderungen im Bereich der Corporate Governance. → <i>Unternehmensstiftung</i></p>
Fonds	<p>Oft gleichbedeutend mit → <i>unselbständige Stiftung</i> verwendet. Häufige Bezeichnung für unentgeltliche, aber zweckgebundene Zuwendungen (keine eigene Rechtsform) Privater etwa an die öffentliche Hand (Bund, Kantone, Gemeinden), wie z. B. der Schulreisefonds einer Schulgemeinde. → Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i>, S. 176 ff.</p>
Förderaufwand	<p>Summe von → <i>direkter Projektförderung</i> und → <i>direktem Projektaufwand</i>; entspricht der → <i>Förderleistung</i> einer Stiftung. → <i>Aufwand</i></p>
Förderkriterien	<p>→ <i>Förderrichtlinien</i></p>
Förderleistung	<p>Leistung an → <i>Destinatäre</i> in Verfolgung des → <i>Stiftungszwecks</i>. Sie beschränkt sich nicht auf die Zusprechung von finanziellen Mitteln, sondern umfasst auch strategische, begleitende und auswertende Massnahmen. Eine Förderstiftung kann mit eigenen Projekten oder Programmen als → <i>operative Stiftung</i> auftreten. → <i>Förderaufwand</i></p>
Förderpolitik	<p>→ <i>Stiftungspolitik</i></p>
Förderrichtlinien	<p>↔ <i>Förderkriterien</i> Enthalten ethische, inhaltliche und formale Grundsätze, auf deren Basis die Stiftung ihre → <i>Förderleistungen</i> erbringt. Förderrichtlinien müssen dem → <i>Stiftungszweck</i> entsprechen, können diesen aber auch temporär/situativ einschränken, um Förderschwerpunkte (→ <i>Programmförderung</i>) zu setzen. Förderrichtlinien werden den → <i>Anspruchsgruppen</i> zugänglich gemacht.</p>
Förderreglement	<p>→ <i>Stiftungsreplement</i> → <i>Förderrichtlinien</i></p>
Förderschwerpunkt	<p>→ <i>Programmförderung</i></p>
Förderstiftung	<p>→ <i>Gemeinnützige Stiftung</i>, die zur Finanzierung ihrer Tätigkeit nicht auf Spenden oder Zustiftungen angewiesen ist, da sie über eigenes Vermögen verfügt und ihre Förderaktivitäten mit Erträgen daraus (oder bei Verbrauchsstiftungen auch mit dem Vermögen selbst) finanziert. → <i>Klassische Stiftung</i> → <i>Vergabestiftung</i> → Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i>, S. 176 ff.</p>

Förderstrategie	→ <i>Stiftungsstrategie</i>
Fördervertrag	↔ <i>Leistungsvereinbarung</i> Vereinbarung zwischen der Stiftung und dem → <i>Destinatär</i> bezüglich Modalitäten der Förderung: Termine, Inhalte, Ziele, Finanzen, Messgrößen, Berichterstattung etc. Der Fördervertrag bildet die Basis der Projektpartnerschaft. → <i>Evaluation</i>
Förderwirkung	→ <i>Wirkung</i>
Foundation Governance	Gesamtheit der auf die Interessen des Stifters, der Destinatäre und der anderen Anspruchsgruppen ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung der Gestaltungs- und Entscheidungsfähigkeit des Stiftungsrats die wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks, ein ausgewogenes Verhältnis von Leitung und Kontrolle sowie angemessene Transparenz anstreben. Grundsätze der Foundation Governance für → <i>Förderstiftungen</i> sind im Swiss Foundation Code festgehalten. → <i>Governance</i>
funktionale Transparenz	Transparenz der Stiftung, die sich am «Anspruch» der Öffentlichkeit und der → <i>Stakeholder</i> ausrichtet. Sie ist eingebunden zwischen Intransparenz und der Transparenz um der Transparenz willen.
Fusion	Wirtschaftlicher und rechtlicher Zusammenschluss von Organisationen. Stiftungen können nur mit Stiftungen fusionieren, wobei die jeweiligen → <i>Stiftungszwecke</i> erhalten bleiben bzw. nur mit Zustimmung der → <i>Stiftungsaufsicht</i> verändert werden können. → <i>Kooperation</i>
gemeinnützige Stiftung	Stiftung mit eigener Rechtspersönlichkeit («personifiziertes Zweckvermögen») die gemeinwohl- und uneigennützig tätig ist. Gemeinnützige Stiftungen sind in der Regel → <i>steuerbefreit</i> . → <i>Gemeinnützigkeit</i> → Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i> , S. 176 ff.
Gemeinnützigkeit	Uneigennütziges Handeln, das dem Allgemeininteresse dient; der Nachweis von Gemeinnützigkeit ist eine der Voraussetzungen für die → <i>Steuerbefreiung</i> . → <i>gemeinnützige Stiftung</i>
Geschäftsbericht	↔ <i>Jahresbericht</i> Der Geschäftsbericht besteht aus Jahresrechnung, Anhang und → <i>Leistungsbericht</i> . Er orientiert sich grundsätzlich an den Fachempfehlungen → <i>Swiss GAAP FER</i> (inkl. Swiss GAAP FER 21) und/oder an vergleichbaren internationalen Standards.
Geschäftsführung	Direkt dem → <i>Stiftungsrat</i> unterstellte Organisationseinheit, die mit der operativen Führung der Stiftung betraut ist. Sie bereitet die Entscheidungen des Stiftungsrats vor und führt dessen Beschlüsse aus. Zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung empfiehlt sich eine klare Aufgabenteilung nach strategischen und operativen Managementaufgaben. Grundsätze für die Zusammenarbeit der beiden Organe finden sich im Swiss Foundation Code. Bei kleinen Stiftungen kann der gesamte Stiftungsrat oder ein → <i>Ausschuss</i> als Geschäftsführung amten, wobei → <i>Checks and Balances</i> sicherzustellen sind.

Governance	Regeln und Grundsätze für die Führung und Kontrolle einer Organisation. Im Vordergrund stehen bei der Stiftung die Beziehungen zwischen dem → <i>Stiftungsrat</i> und den anderen → <i>Stiftungsorganen</i> und → <i>Stiftungsgremien</i> sowie den verschiedenen → <i>Anspruchsgruppen</i> im Innen- und Aussenverhältnis. → <i>Foundation Governance</i>
grosse Stiftungen	→ <i>Stiftungsgrösse</i>
Gründung	→ <i>Stiftungsgründung</i>
Handelsregister	Die wichtigsten Informationen über gemeinnützige Stiftungen müssen im Handelsregister eingetragen werden, so beispielsweise auch die Namen und Zeichnungsberechtigungen aller → <i>Stiftungsratsmitglieder</i> und die → <i>Revisionsstelle</i> . Die Eintragung und die vorgängige Prüfung der entsprechenden Angaben werden vom Handelsregisteramt im Kanton des Stiftungssitzes vorgenommen. Die kantonalen Eintragungen werden in der Folge vom Eidgenössischen Amt für das Handelsregister genehmigt und im Schweizerischen Handelsamtsblatt (SHAB) publiziert. Die Handelsregisterdaten sind für alle kostenlos einsehbar. Der zentrale Firmenindex (www.zefix.ch) erlaubt diese Einsicht auch per Internet. Auszüge aus dem Handelsregister können bei den kantonalen Handelsregisterämtern bestellt werden.
Handlungsfeld	→ <i>Programmförderung</i>
Honorierung	→ <i>Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern</i> oder von Dritten für erbrachte Leistungen. → <i>Salär</i>
IKS	→ <i>Internes Kontrollsystem</i>
Impact	→ <i>Wirkung</i>
inaktive Stiftung	↔ <i>stille Stiftung</i> Stiftung, die ihre Förderaktivitäten weitestgehend stillgelegt hat. Gelegentlich auch «stille Stiftung» genannt. Für eine vorübergehende Inaktivität kann es valable Gründe geben. Dauerhaft inaktive Stiftungen hingegen sind inakzeptabel und müssen einer neuen Lösung zugeführt werden.
Initialfinanzierung	Auch → <i>Startfinanzierung</i> genannt. → <i>Anschubfinanzierung</i>
Innovationsfunktion, Innovationsförderung	Stiftungen haben die Aufgabe, Innovationen zu fördern, weil sie höhere Risiken eingehen können als Unternehmen oder der Staat, weil sie ohne Rücksichten auf kurzfristige Maximierung oder auf Legislaturperioden längerfristige Perspektiven verfolgen können und weil sie grundsätzlich unabhängig von → <i>Anspruchsgruppen</i> handeln.
Interessen-gruppe	→ <i>Anspruchsgruppen</i>

Interessenkonflikt	<p>Besteht, wenn ein Entscheidungsträger der Stiftung in einem Sachverhalt seine Aufgabe nicht unabhängig von eigenen Interessen oder jenen seines Arbeitgebers wahrnehmen kann. Ein Interessenkonflikt liegt meist auch dann vor, wenn Führung und Kontrolle, d. h. die Durchführung einer Tätigkeit und deren Überprüfung, von derselben Person wahrgenommen werden. In aller Regel gilt der Grundsatz → <i>Dealing at arm's length</i>. Soweit sie nicht vermieden werden können, sind Interessenkonflikte offenzulegen, und es sind ihre Konsequenzen zu regeln: Ausstand bei Abstimmungen, Ausstand schon bei Diskussionen; bei permanenten Interessenkonflikten auch der Ausschluss eines Mitglieds.</p> <p>→ <i>Self-Dealing</i></p>
Intermediäre	<p>→ <i>Destinatäre</i>, die mit den erhaltenen Mitteln im Auftrag einer Stiftung eine (Dienst-) Leistung an Dritte erbringen.</p> <p>→ <i>Leistungsempfänger</i></p>
Internes Kontrollsystem (IKS)	<p>Seit dem 1. Januar 2008 müssen sich «wirtschaftlich bedeutende Stiftungen» der sogenannten ordentlichen Revision («full audit») unterziehen, die neben der Rechnungsführung auch die Prüfung der Existenz eines Internen Kontrollsystems umfasst. «Wirtschaftlich bedeutend» sind Stiftungen, die in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren alternativ zwei der drei folgenden Grössenkriterien überschreiten: Bilanzsumme von CHF 10 Mio., Umsatzerlös von CHF 20 Mio., 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt.</p>
Investment Controlling	<p>↔ <i>Kontrolle der Vermögensresultate</i></p> <p>↔ <i>Kontrolle der Anlageresultate</i></p> <p>Mindestens zweimal pro Jahr wird das Anlageresultat mit der → <i>Anlagestrategie</i> bzw. mit einem geeigneten → Benchmark verglichen. Die Anlagestrategie selber wird mindestens alle drei Jahre überprüft.</p>
Jahresbericht	→ <i>Geschäftsbericht</i>
Kirchenstiftung	<p>↔ <i>kirchliche Stiftung</i></p> <p>Stiftung, die nicht unter staatlicher, sondern unter kirchlicher Aufsicht steht. Sie unterscheidet sich von der → <i>gemeinnützigen Stiftung</i> darin, dass sie keine gemeinnützigen, sondern Kultuszwecke verfolgt.</p> <p>→ Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i>, S. 176 ff.</p>
kirchliche Stiftung	→ <i>Kirchenstiftung</i>
klassische Stiftung	<p>Verbreitete, aber veraltete und undifferenzierte Bezeichnung für alle Fördermittel sprechenden → <i>gemeinnützigen Stiftungen</i>, manchmal auch nur für die → <i>Förderstiftung</i>, deren veraltete Bezeichnung → <i>Vergabestiftung</i> zuweilen noch gebraucht wird.</p> <p>→ Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i>, S. 176 ff.</p>
kleine Stiftungen	→ <i>Stiftungsgrösse</i>
Konkordat	→ <i>Stiftungsaufsicht</i>
Kontrolle der Anlage-resultate	→ <i>Investment Controlling</i>

Kontrolle der Vermögensresultate	→ <i>Investment Controlling</i>
Kooperation	↔ <i>Partnerschaft</i> Zusammenarbeit mit anderen Organisationen mit dem Ziel, durch gemeinsames Auftreten eine stärkere Wirkung und Synergieeffekte zu erzielen. → <i>Fusion</i> → <i>Public-Private-Partnership</i>
Kosten-Nutzen-Rechnung	Versuch, zusätzlich zu den einzelwirtschaftlich fassbaren Kosten und Erträgen auch die positiven und negativen Wirkungen (→ <i>Outcome</i>) des Leistungsspektrums von Stiftungen auf das gesellschaftliche Umfeld (externe Effekte) in Geldgrößen zu bewerten.
Kostenstellenrechnung	Verbindet die anfallenden Kostenarten (Personalkosten, Sachkosten etc.) mit den verursachenden Kostenträgern (Leistungseinheiten). Dadurch lassen sich Leistungsbeziehungen innerhalb der Organisation nachvollziehen und die Effizienz der Stiftung verbessern.
Kryptostiftung	Stiftung, deren Aktivität primär die Entwicklung und Umsetzung einer auf Blockchain-Technologie beruhenden Dienstleistung umfasst. Häufig wird die Finanzierung durch die Ausgabe einer Kryptowährung ermöglicht. Kryptostiftungen sind in der Regel nicht gemeinnützig.
Legat	Erbrechtliches Vermächtnis. Im Gegensatz zum Fall der → <i>Erbstiftung</i> , wo mit letztwilliger Verfügung eine neue Stiftung errichtet wird, handelt es sich beim Legat im vorliegenden Zusammenhang um eine erbrechtliche → <i>Zurwendung</i> an eine bestehende Stiftung. Die Stiftung kann bzw. muss ein Legat ablehnen, wenn sie sich nicht in der Lage sieht, mit dem Legat verbundene Auflagen zu erfüllen, wenn die Belastung der Auflage den Wert des Vermächtnisses übersteigt oder wenn das Legat aus rechtlich oder ethisch bedenklichen Quellen stammt. → <i>Erbvertrag</i> → <i>Testament</i>
Leistungsbericht	Teil des → <i>Geschäftsberichts</i> .
Leistungsempfänger	Oberbegriff für Fördermittelempfänger. → <i>Destinatär</i> → <i>Intermediäre</i>
Leistungserbringungsziele	→ <i>Output</i>
Leistungsvereinbarung	→ <i>Fördervertrag</i>
Leistungswirkungsziele	→ <i>Outcome</i>

Leitbild	Beinhaltet auf Basis der → <i>Stiftungsurkunde</i> und der → <i>Stiftungspolitik</i> die Ziele, Richtlinien und Grundsätze für das Handeln und Verhalten der Stiftung. Weiter enthält es normative Aussagen über den Umgang mit → <i>Leistungsempfängern</i> , → <i>Stakeholdern</i> , Mitarbeitern, Kooperations- und sonstigen Partnern sowie Aussagen zum Selbstverständnis der Stiftung. Das Leitbild muss periodisch überprüft und aktualisiert werden.
Liquiditätsplanung	Ziel der Liquiditätsplanung ist es, dafür zu sorgen, dass im Zeitpunkt geplanter Ausgaben genügend liquide Mittel zur Verfügung stehen. Die Investitionen sollten möglichst kurzfristig liquidiert werden und so als ertragsbringend wegfallen. Es geht bei der Liquiditätsplanung demnach um die Optimierung von Ertragsausfällen und ungestörter Projekt- und anderer Finanzierung.
Mäzenatentum	Ein Mäzen spendet, ohne einen Gegenwert zu erwarten – im Gegensatz zum → <i>Sponsor</i> . Der Name geht zurück auf Gaius C. Maecenas (um 70 v. Chr. bis 8 v. Chr.), der zahlreiche Dichter unterstützte, unter ihnen Plinius und Horaz.
Mission-based Investing	→ <i>zweckbezogenes Investieren</i>
Mission Investing	→ <i>zweckbezogenes Investieren</i>
Mission-related Investing	→ <i>zweckbezogenes Investieren</i>
mittelgrosse Stiftungen	→ <i>Stiftungsgrösse</i>
Mittelverwendung	Umgang mit den Mitteln, die der Stiftung für die Zweckerfüllung zur Verfügung stehen. → <i>zeitnahe Mittelverwendung</i>
nachhaltige Investitionen	Investitionen, bei denen neben den konventionellen Kriterien wie Rentabilität, Liquidität, Sicherheit, Risikoverteilung auch ökologische, soziale, ethische oder Governance-Kriterien angewendet werden. → <i>ESG-Kriterien</i>
nachstiften, Nachstiftung	→ <i>zustiften, Zustiftung</i>
nichtentschädigte Risiken	Gewisse → <i>Anlagerisiken</i> werden an den → <i>Finanzmärkten</i> entschädigt, andere nicht. Anlagen in Obligationen, die bezüglich Fristigkeit und Währung nicht auf die zu fördernden Projekte ausgerichtet sind, oder Anlagen in schlecht → <i>diversifizierte Aktienportfolios</i> tragen das Risiko, den erwarteten Vermögensertrag nicht zu erreichen. Es ist aber nicht so, dass diese (unsystemischen) Risiken im Durchschnitt der Zeit durch einen höheren erwarteten Ertrag entschädigt werden, wenn mehr Risiko eingegangen wird.
nicht-gemeinnützige Stiftung	→ <i>privatnützige Stiftung</i>
NPO	Non-Profit-Organisationen. → <i>NPO-Sektor</i>

NPO-Sektor	<p>↔ <i>Dritter Sektor</i></p> <p>Neben «Markt» und «Staat» häufig auch als Dritter Sektor bezeichnet: Produktive soziale Systeme mit privater Trägerschaft, die ergänzend zu Staat und marktgesteuerten erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen spezifische Zwecke der Bedarfsdeckung, Förderung und/oder Interessenvertretung/Beeinflussung für Dritte oder ihre Mitglieder verfolgen. Rechtlich sind sie meist als Vereine (Verbände), Genossenschaften oder Stiftungen organisiert. NPO finanzieren ihre Leistungen meist über Mitgliederbeiträge, → <i>Spenden</i>, Zuschüsse oder Gebühren. Überschüsse dürfen nicht als Kapitalrendite an Mitglieder oder Träger ausgeschüttet werden.</p>
öffentlich-rechtliche Stiftung	<p>Dem öffentlichen Recht unterstellte, selbständige oder unselbständige Stiftung, die einen öffentlichen Zweck verfolgt. Sie wird durch ein Gesetz gegründet und in der Regel auch von der öffentlichen Hand alimentiert (z. B. Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia, Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung).</p> <p>→ <i>privatrechtliche Stiftung</i></p> <p>→ Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i>, S. 176 ff.</p>
operative Stiftung	<p>↔ <i>Trägerschaftsstiftung</i></p> <p>Das Kerngeschäft einer operativen Stiftung ist nicht die Zusprechung von Mitteln, sondern die Umsetzung des Stiftungszwecks durch eine Trägerschaft, eigene Dienstleistungen oder eigene Projekte.</p>
operative Stiftungstätigkeit	<p>Eigene, aktive Fördertätigkeit einer Stiftung im Unterschied zur reaktiven Fördertätigkeit, bei der externe Projekte unterstützt werden. Teilweise wird der Begriff auf stiftungseigene Projekte beschränkt (→ <i>operative Stiftung</i>). Die Übergänge von reaktiv zu aktiv sind allerdings fließend, indem stiftungsinterne Vorbereitungs- und Begleitungskosten ebenfalls operative Stiftungstätigkeiten darstellen. Der Begriff wird somit auf folgende stiftungsinterne Tätigkeiten angewendet: Projektleitung, Projektbegleitung (inhaltlich und/oder projektmanagementbezogen), Projektcontrolling (Überprüfung der vertraglichen Festlegungen), Projektmonitoring (überwachende Projektbegleitung durch Externe mit evaluativem Charakter), Vernetzungstätigkeit (Verknüpfung von Projekten untereinander und/oder mit anderen Initiativen).</p>
Organisationsreglement	→ <i>Stiftungsreglement</i>
Outcome	<p>↔ <i>Leistungswirkungsziele</i></p> <p>Nutzen und Wirkung, welche die Stiftung mit ihren → <i>Förderleistungen</i> direkt oder indirekt bei den → <i>Leistungsempfängern</i> erzielt. Dabei kann man zwischen Förderwirkung (→ <i>Wirkung</i>) und → <i>Projektwirkung</i> unterscheiden. Der Outcome ist deutlich schwieriger zu messen als der → <i>Output</i> und oft nur als Vergleich zwischen dem Zustand vor Beginn und jenem nach Abschluss des Projekts aussagekräftig.</p> <p>→ <i>Zielerreichung</i></p>
Output	<p>↔ <i>Leistungserbringungsziele</i></p> <p>Definiert die Mengengrößen bei der Nutzung der → <i>Förderleistungen</i>, die direkten und zählbaren Ergebnisse (z. B. die Anzahl der Teilnehmer an einem Kurs).</p> <p>→ <i>Zielerreichung</i></p>
Overhead	→ <i>administrativer Aufwand</i>
Partnerschaft	→ <i>Kooperation</i>
passive Anlage	→ <i>aktive Anlage</i>

Pensionskassenstiftung	<p>→ <i>Personalvorsorgestiftung</i> → Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i>, S. 176 ff.</p>
Personalvorsorgestiftung	<p>↔ <i>BVG-Stiftung</i> ↔ <i>Pensionskassenstiftung</i> Personalvorsorgestiftungen (PVS) bzw. Pensionskassenstiftungen sind als Trägerinnen der beruflichen (betrieblichen) Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge eine rechtliche Sonderform. PVS stellen die zweite Säule im schweizerischen Drei-Säulen-Konzept der sozialen Sicherheit dar und bezwecken hauptsächlich, den Arbeitnehmern nach ihrer Pensionierung ein ausreichendes finanzielles Einkommen zu ermöglichen. In den letzten Jahren hat die Anzahl der PVS durch → <i>Fusionen</i> oder Änderung der Rechtsform stetig abgenommen. Obwohl PVS eine → <i>Steuerbefreiung</i> beantragen können, werden sie generell nicht als → <i>gemeinnützige Stiftung</i> verstanden, da ihr → <i>Stiftungsvermögen</i> nur denjenigen zugute kommt, die auch in die Stiftung eingezahlt haben. → <i>Sammelstiftung</i> → Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i>, S. 176 ff.</p>
Philanthropie	<p>Philanthropie umfasst jede private freiwillige Handlung für einen gemeinnützigen Zweck. Dazu zählen Zeit-, Geld- und Sachspenden.</p>
Politik	<p>→ <i>Anlagepolitik</i> → <i>Stiftungspolitik</i></p>
privatnützige Stiftung	<p>↔ <i>nichtgemeinnützige Stiftung</i> Besitzt den Status der Gemeinnützigkeit nicht, weil ihr Zweck nicht dem Gemeinwohl dient, sondern einer eingeschränkten Gruppe (Beispiel: → <i>Familienstiftung</i>).</p>
privatrechtliche Stiftung	<p>Oberbegriff für Stiftungen, die dem Privatrecht (Art. 80 ff., 335 ZGB) unterstellt sind. Zu den privatrechtlichen Stiftungen zählen insbesondere → <i>gemeinnützige Stiftungen</i>, → <i>Familienstiftungen</i>, → <i>kirchliche Stiftungen</i>, → <i>Personalvorsorgestiftungen</i> sowie → <i>Unternehmensstiftungen</i>, auch wenn diese im Gesetz nicht ausdrücklich erwähnt werden. Privatrechtliche Stiftungen kommen wesentlich häufiger vor als → <i>öffentlich-rechtliche Stiftungen</i>. → Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i>, S. 176 ff.</p>
Programmförderung	<p>↔ <i>Förderschwerpunkt</i> ↔ <i>Handlungsfeld</i> Bildung eines Förderschwerpunkts oder Handlungsfeldes, in dessen Rahmen die → <i>Förderleistungen</i> an thematisch zusammenhängende Projekte vergeben werden. Daneben kann auch eine unabhängige Förderung von Einzelprojekten bestehen.</p>
Projektaufwand	<p>→ <i>Aufwand</i> → <i>direkte Projektförderung</i> → <i>direkter Projektaufwand</i></p>
Projektmanagement	<p>Zielgerichtete Steuerung (Planung, Begleitung, → <i>Evaluation</i>) und Organisation von Projekten.</p>
Projektwirkung	<p>Ergibt sich aus der Erreichung der Leistungswirkungsziele eines Projekts (→ <i>Outcome</i>). Die Stiftung kann auf Projekte, die von → <i>Destinatären</i> erstellt werden, nur beschränkt Einfluss nehmen. Deshalb ist in diesen Fällen die Projektwirkung nur ein indirektes Ergebnis der Stiftungstätigkeit.</p>

Public-Private-Partnership	Auf freiwilliger Basis vereinbarte → <i>Kooperation</i> zwischen einer privaten Organisation (z. B. Unternehmung, → <i>NPO</i>) und einer Institution der öffentlichen Hand zur Verwirklichung gemeinsamer Zwecke und Ziele.
Rating	Angabe zur Fähigkeit einer Unternehmung, langfristige Schulden zurückzahlen zu können, bzw. Angabe zur Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Obligationenanleihe zurückbezahlt wird. Ratings werden von Rating-Agenturen veröffentlicht.
Reglement	→ <i>Richtlinie</i> → <i>Stiftungsreglement</i>
Revisions-stelle	Stiftungen müssen von Gesetzes wegen eine externe Revision wählen, die den für sie geltenden gesetzlichen Vorgaben betreffend Unabhängigkeit und besonderer Befähigung zu genügen hat. Die Aufsichtsbehörde kann die Stiftung von der Revisionspflicht befreien, wenn die Bilanzsumme der Stiftung in den vergangenen zwei Jahren kleiner als CHF 200'000 war, die Stiftung nicht öffentlich zu → <i>Spenden</i> oder anderen → <i>Zuwendungen</i> aufruft und die Revision nicht für eine zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage der Stiftung notwendig ist. Aus Sicht des Stiftungsgrundsatzes «Checks and Balances» sollte aber die Befreiung von der Revisionspflicht sehr zurückhaltend beantragt bzw. gewährt werden. Die Revisionsstelle prüft jährlich die Rechnungsführung der Stiftung und erstellt einen Bericht zuhanden des Stiftungsrats. Das Revisionsmandat ist auf das gesetzliche Minimum zu beschränken.
Richtlinie	↔ <i>Reglement</i> ↔ <i>Stiftungsrichtlinie</i> Regelung von Sachverhalten, die rechtlich den Stellenwert von Stiftungsratsbeschlüssen hat. Eine Richtlinie ist, im Unterschied zu einem → <i>Stiftungsreglement</i> , eine flexible Festlegung, die der Aufsichtsbehörde nicht zur Kenntnis gebracht werden muss.
Risiko	Bedeutet im Volksmund den Umstand, dass es schlechter kommen kann als erwartet. Aus ökonomischer Sicht ist Risiko hingegen ganz allgemein der Umstand, dass es anders, d. h. besser oder schlechter kommen kann als erwartet. Wichtig ist dabei, dass man Vorstellungen hat, in welchem Umfang es anders kommen könnte. Risiko ist mit anderen Worten ein Mass für die Ungewissheit, ein bestimmtes Ziel zu verfehlen. Einzelne Risiken werden systematisch entschädigt, für andere Risiken gilt das nicht. → <i>Anlagerisiken</i> → <i>nichtentschädigte Risiken</i> → <i>risikoarme Obligationen</i> → <i>risikobehaftete Anlage</i> → <i>Risikoentschädigung</i> → <i>risikolose Obligationen</i> → <i>Risikomanagement</i>
risikoarme Obligationen	Geeignete Mischung aus Obligationen international tätiger Unternehmungen, abgesichert in der Währung der Stiftungsausgaben.
risikobehaftete Anlage	Gut diversifizierte Standardanlagen und alternative Anlagen gelten als risikobehaftete Anlagen. Relevant ist immer der «Risikobeitrag» einer Anlage zum bestehenden Vermögen; das «absolute» → <i>Risiko</i> einer Anlage interessiert nicht. → <i>Wertschwankungsreserve</i>
Risiko-bereitschaft	Bereitschaft der Stiftung, marktüblich entschädigte → <i>Anlagerisiken</i> zu übernehmen, um den erwarteten Vermögensertrag zu erzielen.

Risiko-entschädigung	<p>→ <i>systemische Risiken</i> → <i>unsystemische Risiken</i> Gewisse → <i>Risiken</i> («systemische» Risiken) werden an den → <i>Finanzmärkten</i> entschädigt: Höhere Risiken führen im Durchschnitt der Zeit zu einem höheren erwarteten Ertrag. «Unsystemische» Risiken (z. B. Vermögensanlage auf eine Frist oder in einer Währung, die nicht auf die Finanzierungsanforderungen ausgerichtet sind, oder in ein schlecht diversifiziertes Aktienportfolio) sind nicht mit einem höheren erwarteten Ertrag verbunden und sollten entsprechend vermieden werden.</p>
risikolose Obligationen	Obligationen glaubwürdiger Staaten, Gliedstaaten, staatlich garantierter Banken sowie von internationalen Organisationen, hinter denen direkt oder indirekt ein zuverlässiges zukünftiges Steueraufkommen steht.
Risiko-management	Umfasst alle organisatorischen Regelungen und Massnahmen zur Erkennung und zum Umgang mit Risiken.
Salär	<p>Der den Mitarbeitern der Geschäftsstelle von der Stiftung als Arbeitgeberin gemäss Arbeitsvertrag ausbezahlte Lohn. → <i>Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern</i> → <i>Honorar</i></p>
Sammelstiftung	<p>Unternehmen, die keine eigene Personalvorsorgeeinrichtung gründen wollen, können sich einer Sammelstiftung anschliessen. Dies wird vorwiegend von kleineren und mittleren Unternehmen genutzt. Sammelstiftungen werden meist von Banken, Versicherungen, Arbeitgeberverbänden oder Treuhandfirmen geführt. → Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i>, S. 176 ff.</p>
Schwankungsreserve	→ <i>Wertschwankungsreserve</i>
Selbst-evaluation	Eigenständige oder angeleitete Beurteilung der eigenen Leistung anhand von klaren Zielvorgaben und Bemessungsgrundlagen. Spielt insbesondere bei Organen ohne übergeordnete interne Kontrollinstanz (→ <i>Stiftungsrat</i>) eine wichtige Rolle, aber auch in Bezug auf die Leistung der Stiftung als Ganzes.
Selbst-regulierung	Mit der Entwicklung von Verhaltensempfehlungen bezüglich → <i>Foundation Governance</i> setzt → <i>SwissFoundations</i> auf das Prinzip der Eigenverantwortung. Selbstregulierung kann einer Regulierung durch den Gesetzgeber vorbeugen.
Self-Dealing	<p>Eigengeschäfte. Bezeichnet das Verhalten einer Person in treuhänderischer Position (z. B. als Anwalt, Treuhänder, Mitglied des → <i>Stiftungsrats</i>, → <i>Geschäftsführung</i>), die mit sich selbst oder einer nahestehenden oder von ihr beherrschten Person ein Geschäft abschliesst. → <i>Interessenkonflikt</i></p>
Spende	<p>Freiwillige → <i>Zuwendung</i> an die Stiftung. → <i>Zustiften</i>, <i>Zustiftung</i></p>
Spendenstiftung	<p>Ist darauf ausgelegt, ausgehend von einem geringen → <i>Stiftungsvermögen</i> bei der Gründung, durch aktives Fundraising und → <i>Zustiftungen</i> die notwendigen finanziellen Ressourcen für die Erfüllung ihres → <i>Stiftungszwecks</i> zu erhalten. Aufgrund einer Vermögensvermehrung kann die Spendenstiftung zu einer → <i>Förderstiftung</i> werden. → Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i>, S. 176 ff.</p>

Sponsor/ Sponsoring	<p>Der Sponsor stellt der Stiftung finanzielle Ressourcen, Sachleistungen und/oder Wissen/Erfahrung zur Verfügung und erwartet dafür Gegenleistungen (v. a. Werbung/ Erreichung kommunikativer Ziele). Sponsoringaktivitäten sind von kommerziellen Interessen geleitet und daher vom Sponsor steuerlich nicht abzugsfähig. Ausserdem fallen für die Stiftung regelmässig Mehrwertsteuern an.</p> <p>→ <i>Mäzenatentum</i></p>
Stakeholder	<p>→ <i>Anspruchsgruppen</i> → <i>Destinatäre</i></p>
Standard- anlagen	<p>Anlagen in Liquidität, → <i>risikolose Obligationen</i> bzw. → <i>risikoarme Obligationen</i> und kotierte Aktien. Die anderen Anlageklassen fallen unter die → <i>alternativen Anlagen</i>.</p>
Start- finanzierung	<p>↔ <i>Initialfinanzierung</i> Ausstattung eines Projekts oder einer Institution mit Ressourcen, die ausreichen, um gezielt Aktivitäten aufzunehmen. → <i>Anschubfinanzierung</i></p>
Steuerabzug	<p>→ <i>Spenden</i> und → <i>Zustiftungen</i> an steuerbefreite Stiftungen sind in der Regel steuerabzugsfähig. Der Spendenabzug bei der Direkten Bundessteuer beträgt 20% des Reineinkommens bzw. des Reingewinns des Spenders. Die kantonale Abzugsquote bei der Einkommenssteuer ist kantonal unterschiedlich (5% NE bis 100% BL), überwiegend ebenfalls 20%.</p>
Steuer- befreiung	<p>↔ <i>teilweise Steuerbefreiung</i> Leistungen, die zum Wohl der Gesellschaft erbracht werden, sollen nicht durch Steuern belastet werden. Deshalb sind → <i>gemeinnützige Stiftungen</i> in der Regel steuerbefreit. Dabei entfallen einerseits Vermögens- bzw. Einkommenssteuer (Gewinn- und Kapitalsteuer) sowie andererseits Erbschafts- und Schenkungssteuer (wird nicht in allen Kantonen erhoben).</p> <p>Voraussetzungen für eine Steuerbefreiung auf Bundesebene sind: Gemeinnützigkeit, Ausschliesslichkeit der Mittelverwendung und Unwiderruflichkeit der Zweckbindung. Für die Befreiung von der kantonalen Steuerpflicht gilt das Steuerrecht der einzelnen Kantone. In der Regel werden dabei ähnliche Voraussetzungen wie auf Bundesebene gefordert.</p> <p>Stiftungen, welche die Voraussetzungen nicht vollumfänglich erfüllen, können eine Teilsteuerbefreiung erlangen.</p> <p>Ob die Voraussetzungen für eine Steuerbefreiung vorliegen, ist schon vor der Errichtung der Stiftung zu prüfen; gegebenenfalls kann dann die Stiftungsstruktur noch angepasst werden. Eine einmal erteilte Steuerbefreiung gilt nicht unbeschränkt und kann, wenn die Voraussetzungen nicht mehr gegeben sind, entzogen werden.</p> <p>Zuwendungen an steuerbefreite Stiftungen können in Bund und Kantonen von den Steuern abgesetzt werden.</p> <p>→ <i>Steuerabzug</i></p>
Stifter	<p>Eine Stiftung kann durch jede mündige natürliche Person sowie durch juristische Personen wie Unternehmen, Vereine oder öffentlich-rechtliche Körperschaften errichtet werden. Auch mehrere Personen zusammen können als Stifter auftreten. Sodann ist auch der Einsatz eines treuhänderischen Stifters zulässig, wenn der «wirkliche» oder «wirtschaftliche» Stifter gegen aussen nicht als formeller Stifter auftreten will. Dies bedeutet auch, dass das der Stiftung gewidmete Vermögen nicht zwingend von jener Person stammen muss, die als (formeller) Stifter fungiert.</p> <p>→ <i>Widmung</i></p>

Stifterrechte	Rechte, die der Stifter sich (oder einem Dritten) bei der Stiftungserrichtung in der Stiftungsurkunde vorbehalten kann, wie das Recht nach Art. 86a ZGB oder das Recht, Stiftungsratsmitglieder zu wählen.
Stiftung auf Zeit	Stiftung, deren Lebensdauer vom → <i>Stifter</i> in der → <i>Stiftungsurkunde</i> explizit oder implizit begrenzt worden ist.
Stiftungs-aufsicht	<p>↔ <i>Aufsichtskonkordat</i> ↔ <i>Konkordat</i> ↔ <i>Stiftungskonkordat</i></p> <p>Staatliche Institution, die einerseits die Einhaltung der rechtlichen Bestimmungen durch die Stiftungen überprüft, andererseits → <i>Stiftern</i> und Stiftungen beratend zur Seite steht. Stiftungen können unter kommunaler, kantonaler oder eidgenössischer Aufsicht stehen. Als Kriterium der Zuordnung dienen in der Regel der Ort und die Reichweite der Stiftungstätigkeit.</p>
Stiftungs-aufwand	<p>↔ <i>Betriebsaufwand</i> Summe von → <i>administrativem Aufwand</i> und → <i>direktem Projektaufwand</i>; zeigt den Betriebsaufwand (ohne Wertschriftenaufwand).</p>
Stiftungs-bilanz	<p>↔ <i>Bilanz</i> In der Stiftungsbilanz werden auf der Aktivseite die → <i>Vermögensanlagen</i>, auf der Passivseite die Förderzusagen der Stiftung, weitere Verpflichtungen sowie die eigenen Mittel aufgeführt.</p>
Stiftungsfonds	→ <i>unselbständige Stiftung</i>
Stiftungs-gremium	→ <i>Stiftungsorgan</i>
Stiftungs-grösse	<p>↔ <i>grosse Stiftungen</i> ↔ <i>kleine Stiftungen</i> ↔ <i>mittelgrosse Stiftungen</i></p> <p>Klassifizierung nach der Grösse des → <i>Stiftungsvermögens</i>: Kleine Stiftungen (Vermögen bis CHF 10 Mio.), mittelgrosse Stiftungen (CHF 10–50 Mio.), grosse Stiftungen (ab CHF 50 Mio.). Dabei ist nur das liquide Vermögen (Anlagevermögen) zu erfassen, nicht aber das illiquide, unveräusserliche.</p>
Stiftungs-gründung	<p>↔ <i>Gründung</i> Die Gründung einer → <i>gemeinnützigen Stiftung</i> erfolgt nach der öffentlichen Beurkundung der → <i>Stiftungsurkunde</i> durch den Eintrag ins → <i>Handelsregister</i>. Vor der Gründung sollen die Stiftungsurkunde und gegebenenfalls das oder die → <i>Stiftungsreglemente</i> durch die → <i>Stiftungsaufsicht</i>, die Steuerbehörden (→ <i>Steuerbefreiung</i>) und das Handelsregisteramt geprüft werden. In der Stiftungsurkunde muss der → <i>Stifter</i> festhalten, welches Vermögen er welchem Zweck widmen will. Ausserdem sind in der → <i>Stiftungsurkunde</i> oder in einem → <i>Stiftungsreglement</i> der Name und die Organisation der Stiftung festzulegen. Eine Stiftungsgründung kann innert Wochen erfolgen. Allerdings kann die Abklärung länger dauern, ob der Stiftung die Befreiung von der Steuerpflicht zugesprochen wird. Eine Besonderheit besteht bei der → <i>Erbstiftung</i>. → <i>Zweckänderung</i></p>
Stiftungs-kapital	→ <i>Stiftungsvermögen</i>

Stiftungskultur	Gesamtheit von Werten und Normen, die von den Angehörigen der Stiftung geteilt und in ihrem Verhalten deutlich werden. Entwickelt sich informell aus Interaktionen, kann aber aktiv gestaltet werden.
Stiftungsmanagement	Strukturierte und reflektierte Aufgabenerfüllung auf den drei Managementebenen → <i>Stiftungspolitik</i> , → <i>Stiftungsstrategie</i> und Förderfähigkeit. Ziel ist ein integriertes Management, d. h. ein sinnvoller, aufeinander abgestimmter und nachvollziehbarer Entscheidungsprozess auf allen drei Ebenen.
Stiftungsorgan	Als Organe gesetzlich vorgeschrieben sind ein oberstes Stiftungsorgan (→ <i>Stiftungsrat</i>) und die → <i>Revisionsstelle</i> . Zusätzlich können durch → <i>Stiftungsurkunde</i> , → <i>Stiftungsreglement</i> oder den → <i>Stiftungsrat</i> weitere Organe, z. B. eine → <i>Geschäftsführung</i> oder → <i>Beiräte</i> , eingesetzt werden. Gesetzliche Stiftungsorgane sind im Handelsregister einzutragen und stehen unter stiftungsrechtlicher Haftung.
Stiftungspolitik	↔ <i>Förderpolitik</i> ↔ <i>Politik</i> Stellt den normativen Orientierungsrahmen für die gesamte Stiftungstätigkeit dar. Die langfristig gültigen stiftungspolitischen Entscheidungen umfassen den → <i>Stiftungszweck</i> , die Vision, die inhaltlichen Eckpfeiler und die organisatorischen Rahmenbedingungen sowie das Leitbild und den Ethical Code of Conduct. Sie selbst sind nicht unmittelbar umsetzbar, sondern müssen konkretisiert, d. h. auf bestimmte Situationen bezogen werden. Die Stiftungspolitik ist der → <i>Stiftungsstrategie</i> und diese der eigentlichen Förderfähigkeit übergeordnet. Die Stiftungspolitik wird in Form eines → <i>Leitbildes</i> zusammengefasst und kommuniziert.
Stiftungsrat	Oberstes Leitungs- und Kontrollorgan der Stiftung mit Verantwortlichkeiten, die nicht delegierbar sind. Grösse und Zusammensetzung des Stiftungsrats werden im → <i>Stiftungsstatut</i> festgelegt.
Stiftungsrecht	Umfasst insbesondere die Artikel 80–89a ZGB. Die letzte Teilrevision trat am 1.1.2006 in Kraft. Spätere Änderungen betreffen die Rechnungslegung und die Revision.
Stiftungsreglement	→ <i>Reglement</i> Legt fest, was nicht notwendigerweise in der → <i>Stiftungsurkunde</i> stehen muss, insbesondere die Organisation betreffend. Stiftungsreglemente können im Rahmen der Vorgaben in der Stiftungsurkunde durch den → <i>Stiftungsrat</i> erlassen, geändert und aufgehoben werden. Neben dem → <i>Organisationsreglement</i> sind weitere Reglemente möglich, z. B. → <i>Förderreglement</i> , Entschädigungsreglement, → <i>Anlagereglement</i> oder Personalreglement. Reglemente und Änderungen in Reglementen müssen der → <i>Stiftungsaufsicht</i> zur Kenntnis gebracht werden, im Gegensatz zu dem Stiftungsreglement nachgeordneten Festlegungen (→ <i>Richtlinien</i>). → <i>Organisationsreglement</i> → <i>Förderreglement</i> → <i>Anlagereglement</i> → <i>Richtlinie</i>
Stiftungsstatut	Sammel- bzw. Oberbegriff für die → <i>Stiftungsurkunde</i> und das oder die → <i>Stiftungsreglemente</i> .
Stiftungsstatuten	Umgangssprachlich (und in Anlehnung an das Vereins- und das Gesellschaftsrecht) wird damit oft die → <i>Stiftungsurkunde</i> bezeichnet.

Stiftungsstrategie	<p>↔ <i>Förderstrategie</i> ↔ <i>Strategie</i></p> <p>Die Stiftungsstrategie steht zwischen der → <i>Stiftungspolitik</i> und der operativen Fördertätigkeit. Inhalt ist die Konkretisierung und Ausgestaltung der Rahmenbedingungen der Stiftungspolitik, z. B. die Konkretisierung von Wirkungsfeldern und Förderschwerpunkten (→ <i>Programmförderung</i>), Ressourcenallokation oder die Bereitstellung von Kompetenzen.</p>
Stiftungsurkunde	<p>In der Stiftungsurkunde hält der → <i>Stifter</i> den → <i>Stiftungszweck</i> fest und gibt das → <i>Stiftungsvermögen</i> an. Um die Entwicklungsfähigkeit der Stiftung zu erhalten und dem → <i>Stiftungsrat</i> eine gewisse Freiheit zu belassen, empfiehlt es sich, nur das Notwendige in die Stiftungsurkunde aufzunehmen und weitere Festlegungen in einem oder mehreren → <i>Stiftungsreglementen</i> oder in → <i>Stiftungsrichtlinien</i> vorzunehmen.</p>
Stiftungsvermögen	<p>↔ <i>Stiftungskapital</i>; Gründungsvermögen; Gründungskapital. Das Gesetz spricht von «Vermögen».</p> <p>Umfasst alle Vermögenswerte einer Stiftung. Das Gesetz unterscheidet nicht zwischen dem gewidmeten Vermögen und späteren Eingängen (durch → <i>Spenden</i>, → <i>Zustiftungen</i>, Erträge etc.). Der Stifter sollte in der → <i>Stiftungsurkunde</i> festlegen, ob das Stiftungsvermögen unantastbar ist (Beschränkung auf die Verwendung von Erträgen) oder ob ein Vermögensverzehr möglich ist oder sogar verlangt wird.</p> <p>→ <i>Substanzerhaltung</i> → <i>Verbrauchsstiftung</i></p>
Stiftungszweck	<p>Definiert Aufgaben und Ziele der Stiftung. Gleichzeitig werden dadurch der Kreis der → <i>Destinatäre</i> und der Bereich der → <i>Förderleistungen</i> festgelegt. Art. 86a Abs. 1 ZGB ermöglicht dem → <i>Stifter</i>, sich in der → <i>Stiftungsurkunde</i> eine Änderung des Zwecks vorzubehalten. Eine → <i>Zweckänderung</i> kann auf Antrag des Stifters erfolgen, wenn seit der Errichtung der Stiftung oder der letzten Änderung mindestens zehn Jahre verstrichen sind. Bei gemeinnützigen Stiftungen muss der neue Zweck wiederum gemeinnützig sein. Zweckänderungen werden von der → <i>Stiftungsaufsicht</i> verfügt.</p>
stille Stiftung	→ <i>inaktive Stiftung</i>
Strategie	<p>→ <i>Anlagestrategie</i> → <i>Stiftungsstrategie</i></p>
Substanzerhaltung	<p>↔ <i>Vermögenserhalt</i></p> <p>Unterliegt eine Stiftung dem Substanzerhaltungsgebot, dürfen nur die Erträge aus dem → <i>Stiftungsvermögen</i> in Projekte investiert oder an Dritte vergeben, jedoch darf nicht das → <i>Stiftungsvermögen</i> selbst angegriffen werden.</p> <p>→ <i>Verbrauchsstiftung</i></p>
SwissFoundations	Im Jahr 2001 gegründeter Verband der Schweizer Förderstiftungen.
Swiss GAAP FER 21	Rechnungslegungsnorm der ständigen Fachkommission für Empfehlungen zur Rechnungslegung (www.fer.ch) für gemeinnützige, soziale → <i>NPO</i> . Ziel ist die Erhöhung der Aussagekraft und Vergleichbarkeit von Jahresrechnung und Berichterstattung. Die Anwendung des seit dem 1.1.2003 bestehenden Standards erfolgt auf freiwilliger Basis.
systemische Risiken	→ <i>Risikoentschädigung</i>

teilweise Steuerbefreiung	→ <i>Steuerbefreiung</i>
Testament	Stiftungen können durch ein Testament errichtet werden. Bei allen erbrechtlichen Verfügungen sind unbedingt die Formvorschriften zu beachten. Ein Testament kann – im Gegensatz zu einem → <i>Erbvertrag</i> – jederzeit einseitig geändert und ergänzt werden. → <i>Erbstiftung</i> → <i>Erbvertrag</i> → <i>Legat</i>
Thesaurierung	Übermässige Äufnung des → <i>Stiftungsvermögens</i> bzw. von verfügbaren Mitteln durch mangelnde Verwendung, die in keinem Verhältnis zu einem allfälligen zukünftigen → <i>Aufwand</i> steht. Eine thesaurierende Stiftung hat gemäss Kreisschreiben Nr. 12 der Eidgenössischen Steuerverwaltung vom 8.7.1994 unabhängig vom → <i>Stiftungszweck</i> keinen Anspruch auf → <i>Steuerbefreiung</i> . → <i>Ausschüttungsgebot</i> → <i>zeitnahe Mittelverwendung</i>
Traktanden	Entspricht den in Deutschland gebräuchlichen Tagesordnungspunkten.
Trust	Der Trust bezeichnet ein Rechtsverhältnis, bei dem ein Treugeber (Settlor) das Eigentum an bestimmten Vermögenswerten auf einen oder mehrere Treuehmer (Trustees) überträgt, die das Vermögen zum Nutzen von bestimmten Begünstigten (Beneficiaries) zu verwalten und zu verwenden haben. Das Eigentum liegt demnach – im Unterschied zur Stiftung – beim Trustee. Der Trust ist ein in den angelsächsischen Common-Law-Staaten weit verbreitetes, im Schweizer Recht hingegen nicht kodifiziertes Rechtsinstitut. Ausländische Trusts werden aber in der Schweiz anerkannt.
Umsetzung der Anlagestrategie	Bei der Umsetzung der → <i>Anlagestrategie</i> gilt es, die x % Liquidität, die y % → <i>risikoarmen Obligationen</i> und die z % → <i>diversifizierte Aktien</i> mit konkreten Titeln bzw. Indexanlagen umzusetzen.
unselbständige Stiftung	↔ <i>Stiftungsfonds</i> ↔ <i>Unterstiftung</i> Eine Stiftung wird als unselbständig bezeichnet, wenn sie keine eigene Rechtspersönlichkeit aufweist. Im Rechtssinn ist sie gar keine Stiftung. Unselbständige Stiftungen werden häufig in Form einer → <i>Zustiftung</i> errichtet, meist wenn das zur Verfügung stehende Vermögen zu klein ist, um eine eigene Stiftung zu gründen. Das Vermögen ist an einen bestimmten, vom «Stifter» festgelegten Zweck gebunden. Dieser muss gegebenenfalls im Einklang mit dem Zweck der Stiftung stehen, bei der die unselbständige Stiftung eingerichtet wird. Vor allem → <i>Dachstiftungen</i> bieten den Rahmen zur Errichtung von unselbständigen Stiftungen. → <i>Fonds</i> → Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i> , S. 176 ff.
unsystemische Risiken	→ <i>Risikoentschädigung</i>
unternehmenshaltende Stiftung	→ <i>Unternehmensstiftung</i>
Unternehmensholdingstiftung	→ <i>Unternehmensstiftung</i>

unternehmensnahe Stiftung	Nimmt entweder massgeblichen Einfluss auf ein (Profit- oder Non-Profit-)Unternehmen als → <i>Unternehmensstiftung</i> oder wird umgekehrt als → <i>Firmenstiftung</i> von einem Unternehmen kontrolliert.
Unternehmensstiftung	→ <i>unternehmenshaltende Stiftung</i> → <i>Unternehmensholdingstiftung</i> Stiftung, deren Aufgabe der Betrieb eines Unternehmens ist (Unternehmensträgerstiftung, auch Trägerschaftsstiftung) oder die massgeblich an einem Unternehmen beteiligt ist (Unternehmensholdingstiftung). Besonderes Merkmal der Unternehmensstiftung ist die – unmittelbare oder mittelbare – unternehmerische Betätigung. Der → <i>Stiftungszweck</i> kann gemeinnütziger oder wirtschaftlicher Natur oder auch eine Kombination aus beidem sein. → Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i> , S. 176 ff.
Unternehmens-trägerstiftung	→ <i>Unternehmensstiftung</i>
Unterstiftung	→ <i>unselbständige Stiftung</i>
Verbrauchsstiftung	Nicht gesetzlich geregelte, in der Praxis entstandene Form der Stiftung, bei welcher der → <i>Stifter</i> dem → <i>Stiftungsrat</i> vorschreibt oder erlaubt, dass das → <i>Stiftungsvermögen</i> (und nicht nur dessen Erträge) ganz oder teilweise für die Zweckerfüllung verwendet wird. Dadurch wird die grundsätzliche Pflicht des Stiftungsrats, das Stiftungsvermögen über die Zeit hin zu erhalten, aufgehoben. Ist das Vermögen aufgebraucht und besteht keine Aussicht, dass die Stiftung zu neuem Vermögen gelangt, kann sie ihren Zweck nicht länger erreichen und muss in der Regel aufgehoben werden. → <i>Substanzerhaltung</i> → Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i> , S. 176 ff.
verfügbare Mittel	Jener Teil des → <i>Stiftungsvermögens</i> , der gemäss → <i>Stiftungsurkunde</i> für die Umsetzung des → <i>Stiftungszwecks</i> sofort zur Verfügung steht.
Vergabestiftung	Älterer Begriff für → <i>Förderstiftung</i> , in dem ein statisches Stiftungsverständnis mitschwingt, das sich weniger an Wirkung und Entwicklung orientiert als vielmehr den philanthropischen Akt des Gebens ins Zentrum stellt. → Kapitel <i>Stiftungsphänomenologie</i> , S. 176 ff.
Vermögen	→ <i>Stiftungsvermögen</i>
Vermögensallokation	↔ <i>Asset Allocation</i> Bezeichnet die im Einzelnen gewählte Investition.
Vermögensanlage	↔ <i>Asset Allocation</i> Bezeichnet die im Einzelnen gewählte Investition.
Vermögensbewirtschaftung	Möglichst → <i>effiziente Bewirtschaftung</i> des → <i>Stiftungsvermögens</i> im Dienste der Erfüllung des → <i>Stiftungszwecks</i> .
Vermögenserhalt	→ <i>Substanzerhaltung</i>
vermögenserhaltende Stiftung	Im Unterschied zur → <i>Verbrauchsstiftung</i> verfolgt eine vermögenserhaltende Stiftung dauerhaft zwei Ziele, neben der Umsetzung des Stiftungszwecks auch die Erhaltung des Stiftungsvermögens. Das Förderungsvolumen hängt bei vermögenserhaltenden Stiftungen mittel- und langfristig von der Ertragslage ab.

Vermögensmanagement	<p>↔ <i>Finanzmanagement</i></p> <p>Umfasst die Umsetzung der in der → <i>Anlagepolitik</i> und der → <i>Anlagestrategie</i> festgelegten Grundsätze und Ziele sowie die damit verbundenen kurzfristigen Anlageentscheide unter Berücksichtigung der Liquiditätserfordernisse.</p>
Vermögensbewirtschaftungskosten	<p>Bei der Umsetzung einer → <i>Anlagestrategie</i> und beim Unterhalt eines konkreten Portfolios fallen sichtbare und unsichtbare (z. B. Marktbeeinflussungskosten bei grossen Transaktionen) Kosten an, die zu minimieren sind.</p>
Verwaltungskosten	<p>→ <i>administrativer Aufwand</i></p>
Weltaktienportfolio	<p>Es gibt keine Verfahren, um das Auf und Ab der Weltbörsen oder gar jene einzelner Aktien systematisch besser als andere zu prognostizieren. Aus diesem Grund investieren manche Stiftungen jenen Teil ihres Vermögens, der im Durchschnitt der Zeit mehr als den risikolosen Zins abwerfen soll, in ein Weltaktienportfolio.</p>
Wertschwankungsreserve	<p>↔ <i>Schwankungsreserve</i></p> <p>Ist eine Stiftung auf einen konstanten Mittelfluss ausgerichtet und hält sie → <i>risikobehaftete Anlagen</i>, sollte ein Teil des → <i>Stiftungsvermögens</i> als Wertschwankungsreserve gehalten werden. Die Stiftung befindet sich dann in einem längerfristigen Gleichgewicht von Ausgaben und Erträgen, wenn die Schwankungen der → <i>Finanzmärkte</i> von den Wertschwankungsreserven aufgefangen werden können. Faustregel: Die Hälfte der risikobehafteten Anlagen wird als Wertschwankungsreserve gehalten.</p>
Wettbewerbslösung	<p>Eine Wettbewerbslösung – beispielsweise in der Vermögensbewirtschaftung – liegt dann vor, wenn Kosten und Qualitätsniveau einzelner Tätigkeiten jenen des Marktes entsprechen. Ziel ist es, eine bestimmte Leistung mit einer gewissen Qualität nicht zu einem höheren Preis als am Markt erhältlich abzugelten.</p>
Widmung	<p>Verpflichtung des → <i>Stifters</i>, Vermögen an die gegründete Stiftung zu übertragen. Dieses Vermögen bildet nach der Gründung das → <i>Stiftungsvermögen</i> und gehört der Stiftung. Das Widmungsvermögen stammt in der Regel aus dem Vermögen des Stifters; es kann sich aber auch um das Vermögen Dritter handeln.</p>
Wirkung	<p>↔ <i>Förderwirkung</i></p> <p>Bezeichnet die → <i>Zielerreichung</i> der Leistungswirkungsziele einer Stiftung (→ <i>Outcome</i>). Angestrebt wird ein bestmögliches Verhältnis zwischen den von der Stiftung erbrachten Leistungen und den dafür eingesetzten Mitteln. Dabei geht es weniger um den Erfolg einzelner → <i>Förderleistungen</i>, sondern vielmehr um die ganzheitliche Umsetzung des → <i>Stiftungszwecks</i> bzw. der → <i>Stiftungspolitik</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> → <i>Effektivität</i> → <i>Effizienz</i> → <i>Impact</i>
Wirkungslogik	<p>Formulierung der Zusammenhänge zwischen den Mitteln und Aktivitäten der Stiftung sowie den erwarteten Folgen in der Gesellschaft (→ <i>Outcome</i>). Häufig wird die Wirkungslogik (Theory of Change) mithilfe einer Wirkungskette (Logic Framework) beschrieben, in der Input, Aktivitäten, Output und Outcome in Beziehung gesetzt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> → <i>Wirkung</i> → <i>Wirkungsmessung</i>

Wirkungsmessung	Systematische Überprüfung der Wirkung von Förderaktivitäten auf Grundlage einer → <i>Wirkungslogik</i> und mittels standardisierter Methoden, z. B. Kosten-Nutzen-Analyse oder Social Return on Investment (SROI).
zeitnahe Mittelverwendung	Im Gegensatz zum deutschen Stiftungsrecht kennt das Schweizer Recht kein Gebot der «zeitnahen Mittelverwendung». Die Schweiz baut auch in dieser Frage auf Selbstregulation. Da Stiftungen aber unternehmerisch aktiv sein sollen, sollen auch hierzulande Erträge aus dem → <i>Stiftungsvermögen</i> und andere verfügbare Mittel innert nützlicher Frist für die Umsetzung des → <i>Stiftungszwecks</i> eingesetzt werden. → <i>Ausschüttungsgebot</i> → <i>Mittelverwendung</i> → <i>Thesaurierung</i>
zentrale Dienste	→ <i>administrativer Aufwand</i>
Zielrendite	Ist Ausdruck einer konkreten → <i>Anlagestrategie</i> . Ist die Zielrendite – im Vergleich zu anderen Anlagen – hoch, müssen selbst dann hohe → <i>Risiken</i> eingegangen werden, wenn die Geldanlage auf bestmögliche Art erfolgt. Ist die Zielrendite tief, sind die Risiken – falls die Anlageregeln eingehalten werden – ebenfalls tief. Eine tiefere Zielrendite als erwartet kann aber auch mit hohen Risiken erzielt werden, wenn gegen die Anlageregeln verstossen wird.
Zielerreichung, Zielerreichungsgrad	Der Zielerreichungsgrad gibt an, in welchem Umfang die gesetzten Ziele der Stiftung erfüllt worden sind. Ziele sind Soll-Vorgaben im Sinn von angestrebten Zuständen und → <i>Wirkungen</i> , die man durch bestimmte Massnahmen und dem Einsatz von Mitteln zu erreichen versucht. → <i>Outcome</i> → <i>Output</i>
Zivilgesellschaft	↔ <i>Civil Society</i> Konzept einer aktiven «Bürgergesellschaft», die aus Eigeninitiative und Selbstverantwortung soziale und politische Aktivitäten am lebensnahen Raum von Gemeinde, Nachbarschaft und Ortsvereinen entwickelt. Ihre Entfaltung und Entwicklung hängt wesentlich vom Verhalten der Wirtschaft (Corporate Citizenship) und den Massnahmen des Staates ab (Rahmenbedingungen). Die Aktivitäten der Zivilgesellschaft heben sich vom staatlichen Handeln ab. In der Schweiz, in der aufgrund ihres partizipativen Ansatzes und der direkten Demokratie die Kluft zwischen Bürger und Staat geringer ist als in fast allen anderen Staaten, tritt dieser Aspekt in den Hintergrund. Der Begriff «Zivilgesellschaft» fällt weitgehend mit dem hierzulande üblichen Begriff der Bevölkerung zusammen.
zustiften, Zustiftung	↔ <i>nachstiften, Nachstiftung</i> Übertragung von Vermögenswerten an eine bestehende Stiftung. Erfolgt sie durch den Stifter, spricht man oft von einer Nachstiftung, erfolgt sie durch Dritte, von einer Zustiftung. Im deutschen Recht muss die Spende zeitnah für den Stiftungszweck verwendet werden, während die Zustiftung das «Grundstockvermögen» der Stiftung erhöhen soll. Das Schweizer Recht verlangt keine solche Differenzierung. Die Spende ist eher von geringerem Wert, die Nachstiftung oder Zustiftung eher von höherem. → <i>Spende</i> → <i>Zuwendung</i>

Zuwendung	<p>Sammelbezeichnung für → <i>Spenden</i>, → <i>Nachstiftungen</i> und → <i>Zustiftungen</i>. Keine dieser Bezeichnungen wird vom Gesetz vorgegeben. Sie stehen für freiwillige Vermögensübertragungen Dritter an die Stiftung. Alle Zuwendungen können mit Bedingungen und Auflagen verbunden werden, so z. B., dass die Zuwendung erhalten bleiben oder dass sie im Gegenteil für die Zweckumsetzung eingesetzt werden muss oder darf. Die Stiftung kann bzw. muss eine Zuwendung ablehnen, wenn sie sich nicht in der Lage sieht, mit ihr verbundene Auflagen zu erfüllen, wenn die Belastung der Auflage den Wert der Zuwendung übersteigt oder wenn die Zuwendung aus rechtlich oder ethisch bedenklichen Quellen stammt.</p>
Zweck	→ <i>Stiftungszweck</i>
Zweck- änderung	<p>Kann auf Antrag des → <i>Stiftungsrats</i> oder des → <i>Stifters</i> oder von Amtes wegen durch die → <i>Stiftungsaufsicht</i> erfolgen. Gemäss Art. 86a ZGB hat der Stifter die Möglichkeit, sich in der → <i>Stiftungsurkunde</i> eine Änderung des Zwecks vorzubehalten.</p> <p>→ <i>Stiftungsgründung</i></p>
zweck- bezogenes Investieren	<p>↔ <i>Mission-based Investing</i> ↔ <i>Mission Investing</i> ↔ <i>Mission-related Investing</i></p> <p>Stiftungsspezifische Strategie der Vermögensbewirtschaftung, bei der Investitionen vorgenommen werden, die zur Verwirklichung des Stiftungszwecks beitragen, das investierte Vermögen erhalten und möglichst eine marktübliche Rendite erwirtschaften.</p>

Stichwortregister

Verweise auf das Stiftungsglossar sind *kursiv* gedruckt. In **fetter** Schrift gehaltene Seitenzahlen verweisen auf Textpassagen, die das jeweilige Stichwort in einen Zusammenhang stellen und so besonders ausführlich erläutern. Das Pfeilsymbol → schliesslich verweist auf einen anderen, inhaltsnahen Begriff.

A	
Abschlussbericht	136
Ad-hoc-Ausschuss (→ Ausschuss)	88 , 89, 212
Administrationskosten	37, 61
Administrativer Aufwand (→ Aufwand)	210, 223, 233, 234
Aktionärsrechte, Ausübung der	161
A-fonds-perdu-Zahlungen	127
Aktien	158 , 160 f., 163 f., 171, 210, 211, 227, 231, 233
Aktive Anlage	210, 223
Alimentierung	178
Alternative Anlage	158 , 160, 210, 225
Altersbeschränkung	65, 66 , 72
Amtszeit	65, 66 , 68, 90
Amtszeitlimiten	66
Anfangsvermögen (→ Vermögen)	34, 38
Anhörungsrecht	41
Anlage (des Vermögens), Bedeutung der	108, 160 , 168, 210, 214, 216, 223, 225
Anlageausschuss (→ Ausschuss)	90 , 149, 173
Anlagekategorien	157, 158 f. , 163, 165
Anlageklasse	210, 215, 227
Anlageorganisation	142, 147 f. , 167, 172, 186, 210
Anlagepolitik	142 , 148, 211
Anlageprozess	142 , 148, 153 , 155 , 167, 211
Anlagereglement (→ Reglement)	49, 147, 148 , 149, 155, 156, 163, 172, 211
Anlagerendite	159
Anlageresultat	153, 155, 170 ff. , 213, 220
Anlagerichtlinien	162, 163 f. , 172
Anlagestiftung	211
Anlagestrategie	118 f., 141 f., 144, 148 f., 153, 155, 156 ff. , 166 f., 170 ff., 186, 210, 211, 231
Anschubfinanzierung	211

Anspruchsgruppen (→ Destinatär → Intermediär → Stakeholder)	14, 22, 97, 211, 218
Anwesenheit (in Stiftungsratssitzungen)	82
Asset-Allocation	156, 212
Asset-Klasse (→ Anlageklasse)	211
Aufhebung (der Stiftung)	89, 124, 181, 212
Aufsicht (→ Stiftungsaufsicht)	15, 16, 28, 34, 43, 44, 59, 178, 220, 228
Aufsichtsbehörde (→ Stiftungsaufsicht)	14 f., 43, 44, 49, 56, 63, 77 f., 107 f., 184, 225
Aufwand (→ Administrativer Aufwand → Förderaufwand → Stiftungsaufwand)	28, 33, 37, 52, 74, 75, 78, 100, 109, 124, 126 f., 135, 146, 151, 210, 212, 215, 217, 224, 228
Ausgewogenheit des Stiftungsrats	73
Ausschliesslichkeit der Mittelverwendung (→ Mittelverwendung)	45, 227
Ausschlusskriterien (bei der Vermögensbewirtschaftung)	160
Ausschuss	89, 90, 93, 105, 212
Ad-hoc- 88 f.	
Anlage- 90, 149, 173,	
Bildung des 85, 89	
Fach- 89	
Finanz-90	
Förder- 89	
Kompetenzen des 88, 89	
Nominations- und Nachfolge- 89	
Präsidential- 61, 85 f., 89 f.	
Unabhängigkeit der Mitglieder des 90, 94	
Ausserordentliche Sitzung	81
Ausschüttung (→ Direkte Projektförderung)	212
Ausschüttungsgebot	212
Ausstand (→ Interessenkonflikte)	92, 93, 95, 141, 220
Autonomiestatus (der Stiftung) (→ Unabhängigkeit)	182
B	
Bankeigentümergestiftung	212
Bankennahe Stiftung (→ Bankenstiftung)	212
Bankenstiftung	183, 213
Bankkundenstiftung	177, 179, 182, 213
Banquierstiftung	213
Begründung (von Förderentscheiden) (→ Förderentscheid)	128, 212
Beirat	111, 213
Benchmark	157, 164, 167, 192, 213
Beschlussfassung Sitzung	82 ff., 93
Betriebsaufwand (→ Administrativer Aufwand → Aufwand → Stiftungsaufwand)	61, 123, 213
Bilanz	145, 213
Branchenverband	101
Budgetplanung	140, 213
Bürgerstiftung	213
BVG-Stiftung (→ Personalvorsorgestiftung)	213

C	
Checks and Balances	12, 21 , 52, 57, 62, 83, 86, 103, 183, <i>214</i> , 225
Civil Society (→ Zivilgesellschaft)	<i>214</i>
Code (→ Swiss Foundation Code)	8 f., 11ff., 25, 51 f., 61, 99, 176, 184 ff., 189 ff., 193 ff., 214, 218, 229, 250
Compliance	59, 63 , 151
Comply or Explain	14, <i>214</i>
Corporate Social Responsibility	<i>214</i> , <i>217</i>
Courtage	163
D	
Dachstiftung	33,42, 63, 124 , 142, 179, 182 f., <i>214</i>
Dealing at arm's length	92 , 94, <i>214</i>
Décharge	63
Destinatär (→ Anspruchsgruppen → Intermediär → Interessengruppen → Stakeholder)	8, 14, 22, 51, 71, 85, 90, 93, 96 f., 98 ff., 116, 119 f., 126 ff., 130 ff. , 211, <i>214</i> , 218
Direkte Projektförderung (→ Förderprojekte), Gebot der	<i>214</i>
Direkter Projektaufwand	<i>215</i>
Diversifikation	142, 153, 159 , <i>215</i>
Donation	<i>215</i>
Dritter Sektor (→ NPO-Sektor)	<i>215</i> , 223
E	
Effektiv, Effektivität (→ Wirkung)	15, 29, 101, 123, <i>215</i>
Effizient, Effizienz (→ Wirkung)	29, 61, 95, 103, 105, 112, 121 , 146, <i>215</i> , 221
Ehrenamtlichkeit (→ Entschädigung)	37f., 46, 62, 69, 71, 76 ff. , 79, <i>215</i>
Eigengeschäfte	39 , <i>226</i>
Einberufene Sitzung	80, 81
Entschädigung (→ Honorar → Ehrenamtlichkeit → Stiftungsrat)	56, 75 ff. , 90, 102, 104, 111, 112 , 184, 191, <i>215</i>
Erben	31
Erbstiftung	35 , <i>215</i>
Erbvertrag	35, <i>215</i> , <i>216</i>
Erwarteter Anlageertrag (→ Anlage)	<i>216</i>
ESG-Kriterien	160, 170, 172 f., <i>216</i>
Ethical Code of Conduct (→ Verhaltenskodex)	<i>229</i>
Evaluation (→ Förderprojekte)	83, 89, 105, 127, 136, 145, <i>216</i>
Externe Experten	81, 89, 136
F	
Fachausschuss (→ Ausschuss)	89
Familienstiftung	177, 182, <i>216</i>
Faustregeln der Risikobereitschaft	158 , 159, 233
Festverzinsliche Anlage	<i>216</i>
Finanzausschuss (→ Ausschuss)	90 , 104
Finanzen	56, 58 f., 139 ff. , 185f., 189, <i>216</i> , 218

Finanzielle Führung	140, 144, 216
Finanzielle Kennzahlen	99
Finanzmanagement (→ Vermögensmanagement)	211, 216, 251
Finanzmarkt, Funktionsweise des	216
Firmennahe Stiftung	216
Firmenstiftung	94, 177 ff., 182 f., 213, 217
Flexibilität (der Stiftung)	47, 49, 78
Fonds	146, 158, 163 ff., 168, 173, 217
Förderaufwand (→ Aufwand)	123, 217
Förderausschuss (→ Ausschuss)	89
Förderentscheid	97, 104, 117, 128
Förderfokus	98, 111
Förderinstrument	119
Förderkriterien (→ Förderrichtlinien)	98, 117, 128, 130, 217
Förderleistung (→ Förderaufwand)	37, 42, 46, 57, 59, 61, 63, 121, 123 f., 127 f., 131, 154, 157, 179 f., 161, 180, 213, 217
Fördermittel	41, 56, 121 f., 220
Förderpolitik (→ Stiftungspolitik)	96, 217
Förderpraxis	119, 126
Förderprojekte	93
Qualitätskontrolle der Stiftungseigene	132 126 f., 116, 223
Förderquote	123
Förderreglement	49, 59, 217
Förderrichtlinien	125 f., 217
Förderschwerpunkt (→ Programmförderung)	146, 180, 217, 224, 230
Förderstiftung	11 f., 14 f., 29 f., 51 f., 56 f., 117, 119, 123, 131, 145, 177, 182, 189, 212 f., 217
Förderstrategie (→ Stiftungsstrategie)	59, 85, 116 f., 118 ff. , 130, 180, 215, 218
Förderung	13, 56, 58 ff., 66, 76 f., 99 f., 104, 111, 115 ff. , 117, 119, 121, 124, 127 f., 133, 135 ff., 140, 189, 214 f., 217 f., 223 f.
Fund-of-Funds	168
Funktionale Transparenz	218
Führung (→ Finanzielle Führung → Geschäftsführung → Stiftungsrat)	55 ff., 13, 21, 59, 63, 72 f., 85 f., 103 f., 135, 140 , 144, 184, 189, 216, 218, 219, 220
Fundraising	38, 142, 178, 183, 226
Fusion	41, 62 f., 124 , 118, 142, 218

G	
Gemeinnützige Stiftung, Typologie der	10 f., 31, 33, 46, 51, 57, 77, 140 f., 154 f., 161, 177 ff. , 180 ff. , 211, 218, 219
Gemeinnützigkeit (→ Entschädigung)	23, 45 , 122, 132, 177 , 183 , 218, 224, 227
Gesamtwirkung	127, 135 , 141, 153 f., 172
Geschäftsbericht	59, 92, 100, 144 f., 178, 218
Geschäftsführung	12, 19, 38, 50, 57 ff. , 67, 71, 74, 77, 84 ff. , 92 102 ff. , 111, 119, 149, 184, 214, 218
Anforderungen an die 103	
Funktion der 103 , 184	
Organisation der 104	
Verantwortungsbereiche der 104	
Zeichnungsberechtigung der 104 , 105	
Geschäftsreglement (→ Reglement)	49, 60
Gesellschaftlicher Bedarf	33 , 121
Gesellschaftlicher Nutzen	34
Gesuchsteller (→ Destinatär)	100, 128 f.
Gesuchsverkehr	98
Gewaltentrennung (→ Checks and Balances)	21 , 105
Governance (→ Foundation Governance)	12 ff., 19, 39, 56, 63, 68, 107, 160, 189 ff., 193 ff., 200 ff., 216, 217, 218, 219, 222, 251
Grosse Stiftungen (→ Stiftungsgrösse)	11, 12, 107, 219, 228
Grundkosten (→ Administrativer Aufwand)	37
Gründung (→ Stiftungsgründung)	27 ff. , 32 ff., 37 f., 40, 42, 45, 49, 182, 219, 226, 228, 233
Gründungsvermögen	183, 230
H	
Haftpflichtversicherung	62
Handelsregister	35, 98, 177, 219, 229
Haftung	62 , 76 f., 112, 229
Handlungsfeld (→ Programmförderung)	219
Hebelwirkung	97
Honorar	109
I	
IKS (→ Internes Kontrollsystem)	62 , 94, 108 f. , 219, 220
Impact	34, 136, 192, 219
Inaktive Stiftung	61 , 219
Informationspflicht (ggb. Destinatären)	128 , 131
Informationsmittel	100
Initialfinanzierung (→ Anschubfinanzierung)	219
Innovationsfunktion und Innovationsförderung	219
Integrität	13, 56 , 103
Interessengruppe (→ Anspruchsgruppe → Destinatär → Intermediär → Stakeholder)	219

Interessenkonflikte (→ Stifter → Unabhängigkeit) bei Anlagetätigkeiten 93, 141 f., 148 im Wahlverfahren 93 innerhalb des Stiftungsrats (→ Stiftungsrat) 92, 95, 148 Umgang mit 92 ff.	68, 92 ff., 111, 141, 147, 153, 164, 179, 183, 192, 220
Intermediäre (→ Destinatäre)	220
Internes Kontrollsystem (IKS)	62, 108 f. , 219, 220
Investment Controlling	90, 148, 149, 155 , 220
Issue Management	62
J	
Jahresbericht	59, 145, 220
Jahresrechnung	45, 71, 81, 90, 108, 144 ff., 218, 230
K	
Kapital (→ Vermögen)	140
Kirchenstiftung	177, 182, 220
Kirchliche Stiftung	182, 220
Klarheitsgebot	40
Klassische Stiftung	220
Kleine Stiftungen (→ Stiftungsgrösse)	12, 52, 124, 129, 146, 220, 228
Kodex (→ Swiss Foundation Code)	184
Kommunikation	38, 40, 96 ff. , 100, 101, 104, 126, 129, 131, 132
Konkordate, Aufsichtskonkordate (→ Stiftungsaufsicht)	178, 212, 220
Kontrollmechanismen (→ Internes Kontrollsystem) bei Personalunion	102, 105
Kontrollsystem (→ Internes Kontrollsystem)	62, 94, 108 f., 220
Kooperation	60, 118, 119, 124 , 126, 222
Kooptation	67 , 93
Kosten-Nutzen-Rechnung	168, 221, 234
Kostenstellenrechnung	123 f., 221
Kostenstruktur	37 , 167
Kreisschreiben 12	46 , 231
L	
Lebensdauer der Stiftung, Typologie der	124 , 183
Legat	178, 183, 221
Legitimation	29, 191
Leistungsbericht	144 f., 221
Leistungsempfänger (→ Destinatär → Intermediär)	221
Leistungserbringungsziele (→ Output)	221
Leistungs- und Schwankungsreserven	42
Leistungsvereinbarung (→ Fördervertrag)	221
Leistungswirkungsziele (→ Outcome)	221, 224, 233
Leitbild	48, 51 f. , 61, 222, 229
Lernende Organisation	122
Liquidation	33, 62, 63, 124 , 142, 181
Liquiditätsplanung	211, 222
Löhne (→ Entschädigung)	78

M	
Management (→ Stiftungsmanagement)	211, 229
Mandat	38, 107, 109, 148, 162, 163 , 167, 169, 173
Mandatscontrolling	171, 172
Market-rate Mission Investments	222
Mäzenatentum	222
Mehrwertsteuer	132 , 227
Meritokratisches Prinzip	31
Mindererträge	142
Mission-based Investing	192, 222
Mittel (der Stiftung)	33 f., 37, 75, 78, 103, 116, 119 ff., 122, 123, 127, 130 f., 151 f., 180, 186, 212, 215, 222, 228, 232, 234
Mitteleinsatz, Wirksamkeit des (→ Wirkung)	123 , 145
Mittelherkunft, Typologie der	183, 213
Mittelverwendung	222, 227
Ausschliesslichkeit der 45 Zeitnahe 234	
Mittelgrosse Stiftung (→ Stiftungsgrösse)	12, 222, 228
Mittelsuchende Stiftung	177
N	
Nachhaltige Investitionen	99 f., 140 , 148, 154, 160 , 222
Nachstiften, Nachstiftung (→ Zustiften, Zustiftung)	38, 41, 222, 234
Nichtentschädigte Risiken (→ Anlagerisiken)	222
Nichtgemeinnützige Stiftungen	177
Nominations- und Nachfolgeausschuss (→ Ausschuss)	67
NPO	10, 97, 135, 145, 222, 223, 251
NPO-Sektor	223
O	
Obligationen (→ Anlage → Risikoarme Obligationen → Risikolose Obligationen)	158 , 160, 163 f., 210, 216 , 222, 225, 226
Öffentlich-rechtliche Stiftung	182, 227
Operative Stiftung	183, 223
Operative Stiftungstätigkeit	223
Ordentliche Revision (→ Revision)	108
Ordentliche Sitzung	81
Outcome (→ Wirkung)	135 , 136, 223, 233
Output	135 , 136, 223, 233
Overhead (→ Administrativer Aufwand)	123 , 223
P	
Partnerschaft (→ Kooperation)	97, 131, 132 f. , 223
Passive Anlage (→ Aktive Anlage)	223
Pensionskassenstiftung (→ Personalvorsorgestiftung)	224
Personalunion	105
Personalvorsorgestiftung	177, 182, 224
Pflichteilsverletzung	31
Philanthrop	28
Philanthropie	45, 51, 192, 224

Politik (→ Anlagepolitik → Stiftungspolitik)	10, 58, 71, 98, 148, 224
Portfoliomanager (→ Vermögensbewirtschaftung)	163 f., 167
Positivkriterien (bei der Vermögensbewirtschaftung)	160
Präambel	36
Präsident des Stiftungsrats	84 ff.
Amtsperioden 65, 66 , Aufgaben 84, 85 Funktion 85 Personalunion mit Geschäftsführung 105 Rolle 85 Verhältnis zum Stiftungsrat 86 Verhältnis zur Geschäftsführung 86	
Präsidialausschuss (→ Ausschuss)	61, 85 f. , 89 ff.
Präsidium	61 , 66
Privatnützige Stiftung	224
Privatrechtliche Stiftung	182, 224
Projektaufwand	123 f. , 145 f., 215, 224
Projektbegleitung	116, 127, 130 ff. , 223
Projektcontrolling	38, 144, 145 , 223
Projekterevaluation	116, 134 f., 136
Projektmanagement	224
Projektselektion	215
Projektwirkung	224
Protokoll (→ Stiftungsratssitzung)	82
Programmförderung	116, 224
Public-Private-Partnership	225
Q	
Qualitätskontrolle (→ Förderprojekte)	132
Qualitätsvorgaben	52
Quorum bei Abwahl des Stiftungsrats 67 Präsenz- 82	67 , 82
R	
Rating	225
Räumlicher Wirkungskreis (der Stiftung)	44, 103, 178
Rechtliche Selbständigkeit	30, 124, 179
Rechtsgefäß	33
Rechts- und Organisationsform	28
Rechtsgestalt	182
Reputation	11, 71 ff. , 160
Retrozessionen	166, 168 f.
Return on Investment	57, 234
Reglement	49 f., 60, 68, 70, 78, 80, 84, 88, 89, 152, 211, 225 , 229
Anlage- 49, 147, 148 , 149, 155, 156, 163, 172, 211 Entschädigungs- und Spesen- 78 , 229 Geschäfts- 49, 60 Organisations- 49, 60	
Rendite (→ Anlagerendite)	153 f., 157 ff., 160 f., 163, 167, 171 ff., 235
Revisionspflicht, Befreiung von der	107 , 225
Revisionsstelle (→ Revision)	41, 59, 77 f., 90, 106 ff. , 178, 225

Richtlinien (→ Förderrichtlinien → Reglement)	48 ff. , 59 ff., 70, 72, 78, 84, 88 f. 96, 110 f., 119, 152, 183, 222, 225
Risiko (→ Förderprojekterisiko)	36, 38, 127, 157, 159,
Systemische Risiken <i>230</i>	163, 171, 211, 222, 225
Unsystemische Risiken <i>231</i>	
Risikoarme Obligationen	210, 225
Risikobehaftete Anlage	225
Risikobereitschaft (→ Faustregeln der Risikobereitschaft)	142, 156 f., 171, 225
Risikobeurteilung	106, 108 , 109
Risikodebatte (→ Issue Management)	62
Risikoentschädigung	226
Risikofähigkeit	29, 155, 156, 158 f., 171, 211
Risikolose Obligationen	226
Risikomanagement	62, 151 , 226
Risikotoleranz	127
S	
Salär	86, 226
Sammelstiftung	226
Schwankungsreserven (→ Wertschwankungsreserve)	39, 42, 122 f., 157, 171
Selbständige Stiftung	28, 32, 42, 179 , 182
Selbstevaluation	181, 226
Selbstregulierung	15 , 189, 191, 226
Self-Dealing	39 , 66, 226
Shareholder Engagement	161
Sitzung	88 ff. , 84 ff., 104
SMART	135
Sorgfaltspflicht	151
Spende	28, 45, 107, 178, 183, 213, 217, 226, 234
Spendenstiftung	11, 178, 182, 226
Spesen	78
Sponsor/Sponsoring	227
Stakeholder (→ Anspruchsgruppe → Destinatär → Intermediär → Interessengruppen)	14 , 85, 99, 227
Standardanlagen	225, 227
Standortwahl	44
Standortwettbewerb	46
Startfinanzierung (→ Anschubfinanzierung)	227
Steuerabzug	46 , 227
Steuerbefreiung	43 ff., 45 , 50, 76 f., 127, 182, 227, 231
Steuerbehörden	35, 45 ff. , 50 f., 127, 180, 215, 228
Steuerpflicht, Typologie der	45, 227, 228
Stichentscheid	85
Stifter	10 f., 13 f., 16, 20, 28
Anhörungsrecht des 41	ff., 42 ff. , 51, 56, 58 f.,
Einflussrechte des 41	63, 66 f., 71 ff., 76, 82,
im Stiftungsrat 40	94, 99, 108, 142 f., 148,
Rolle des 30, 41	150, 154, 158 ff., 178 f.,
Wille (→ Stifterwille) 28, 32, 36, 38	181 ff., 212, 215, 218, 227, 228, 230, 231 ff.

Stifterfreiheit	28
Stifterwille	14, 20, 28, 32, 36, 62, 63
Stiftung auf Zeit (→ Verbrauchsstiftung)	34, 39 , 42, 181, 183, 228
Stiftungsart	181 f.
Stiftungsaufsicht	35, 38, 44 , 49, 61, 68,
Zuständigkeit der 44	95, 160, 178, 181 f.,
Konkordate 44, 178, 220	212, 216, 218, 228, 229, 230, 235
Stiftungsaufwand (→ Aufwand)	99, 123, 210, 212, 228
Stiftungsgremium	213, 228
Stiftungsgrösse (→ Stiftungsvermögen)	12, 78, 228
Stiftungsgründung	13, 28, 31, 35 , 38 f.,
durch letztwillige Verfügung 35 , 221	190, 213, 228
Motive zur 36, 45	
zu Lebzeiten 35	
Stiftungskapital (→ Vermögen)	228
Stiftungskultur	13, 229
Stiftungskonkordat	44
Stiftungsmanagement	190, 229
Stiftungsmittel (→ Mittel)	51, 122 f., 145
Stiftungsorgane (→ Beirat → Geschäftsführung → Stiftungsrat)	13, 16, 20, 36, 49, 62 f., 92, 94, 128, 212, 219, 229
Stiftungsphänomenologie	16, 176
Stiftungspolitik	14, 58, 59 , 61, 81, 102, 105, 222, 229, 230, 233

Stiftungsrat	47 ff., 84 ff., 88 ff., 98,
Abwahl 66, 67 , 68, 95	100, 102 ff., 106 ff.,
Amtsperioden 65, 66	116, 118 ff., 128, 133,
Anforderungsprofil 50, 68, 70, 72	142, 147, 150, 153, 156
Annahmeerklärung 73	f., 159, 161 ff., 166,
Aufgaben 57, 59 ff., 69 f., 80, 111, 117, 140, 148, 155	169, 170 f., 173, 181,
Ausscheiden 65	183, 189 ff., 212 ff.,
Beschlussfassung 82 , 93	217 ff., 225 f., 229, 230,
Delegation 62 , 85, 111, 148, 212	232, 235
Einbezug in Gründungsphase 40	
Einführung 70, 74	
Entschädigung 46, 56, 72, 75 ff., 112, 191, 215	
Erneuerung 32, 62, 65, 66 , 67	
Funktion 58 , 73	
Grösse 70, 72 , 73 f.	
Interessenkonflikte 68, 92, 93 , 94 f., 111, 141 f., 147, 148 , 220	
Kompetenz 50, 71 , 72 f., 75, 163, 215	
Organisation 21, 40, 49, 58 ff., 80	
persönliche Verhältnisse 72	
Pflichten 37, 59 , 62, 69, 73, 151	
Unabhängigkeit 94	
Verantwortung 12, 52, 56, 60 ff., 68, 73 f., 76 ff., 108, 111 ,	
140, 144, 145 , 148 f., 190	
Wahl (→ Stiftungsratswahl) 49, 65 ff., 72 f., 81, 89	
Weiterbildung 70, 74	
Wohnsitzerfordernis 73	
Zahl 70, 73 f.	
Zeichnungsberechtigung 60 , 105, 219	
zeitliche Verfügbarkeit 73	
Zusammensetzung 40, 73, 183, 229	
Stiftungsratssitzung	73, 80 ff., 86 f.
Annahmeerklärung 73	
Vorbereitung 72	
Wahlkriterien 72	
Stiftungsrecht	23, 63, 122, 154, 177,
	190, 229, 234
Stiftungsreglement (→ Reglement)	15, 36, 44, 48, 49 , 50
	f., 59 ff., 72, 81, 89,
	110 f., 225, 228, 229,
	230
Stiftungsrichtlinie	230
Stiftungssitz, 43, 44 , 47, 219	
Stiftungsstatut (→ Reglement → Stiftungsurkunde)	16, 100, 229
Stiftungsstatuten (→ Stiftungsurkunde)	229
Stiftungsstrategie (→ Anlagestrategie → Förderstrategie)	14, 59 , 62, 72, 102,
	105, 128, 229, 230
Stiftungsstruktur	227

Stiftungsurkunde	15, 20, 30, 35 ff., 39 ff., 44, 48, 49 , 50 ff., 56, 58 ff., 65, 67 f., 70, 72 f., 80, 82, 89, 103, 123, 148, 156, 180 f., 183, 222, 228 f., 230, 232, 235
Stiftungsvermögen (→ Vermögen)	20, 32 f., 37, 39 f., 42, 45, 61, 76, 99, 122 f., 140 ff., 148, 150, 153, 155, 157, 181, 183, 190, 211 f., 215 f., 224, 226, 228, 230, 231 ff.
Stiftungsvision	66, 85
Stiftungszweck	20, 23, 29 f., 32 ff., 48, 51, 56 f., 59, 70 ff., 76 f., 94, 96, 105, 108, 118 f., 126 f., 141, 150, 153, 155 f., 158, 160 f., 177, 180, 212, 217 f., 226, 229, 230, 231 f., 235
Änderung 36 , 37	
Änderungsvorbehalt	
Formulierung des 35 , 38	
Umsetzung des 12, 14, 20, 38 f., 42, 49, 60 ff., 68, 97 f., 119, 140, 142, 156, 181, 214, 218, 223, 232 ff., Unwiderruflichkeit des 45	
Stille Stiftung	219, 230
Strategie (→ Anlagestrategie → Förderstrategie → Stiftungsstrategie)	51, 58, 93, 98, 103, 118, 120, 215, 230, 235
Strategiecontrolling	171
Strategiesitzung	81
Substanzerhaltung	154, 159 , 183, 230
Swiss GAAP FER 21	145 , 146, 212, 218, 230
SwissFoundations	11, 14 f., 46, 155, 226, 230
Swiss Foundation Code	11 ff., 25, 51 f., 61, 99, 176, 189 ff., 214, 218
T	
Täuschungsverbot	40
Testament	35, 215 f., 231
Thesaurierung	231
Total Expense Ratio	168
Trägerschaftsstiftung	232
Traktanden	81, 231
Transparenz (→ Informationspolitik)	11, 22, 94, 100, 141, 145, 150, 166, 168 f., 185, 189, 214, 218
Trust	231
U	
Überprüfung der Stiftungsbereiche 61 der Vermögensresultate (→ Investment Controlling) 149, 160 , 164	14, 51 f., 85, 94 f., 105, 120 , 127, 131, 170 f., 173, 216, 220, 223 f.
Umschichtung (bei der Vermögensbewirtschaftung)	168
Umsetzung der Anlagestrategie (→ Anlagestrategie)	142, 166 f., 210 f., 231

Unabhängigkeit der Stiftung 30 des Stiftungsrats (→ Stiftungsrat) 94 bei der Vermögensbewirtschaftung 141, 149	83, 90 , 106 f., 111, 179, 183, 225
Unselbständige Stiftung	33 f., 42, 124, 177, 179, 182, 214, 217, 223, <i>231</i>
Unternehmenshaltende Stiftung	<i>231</i>
Unternehmensnahe Stiftung	<i>232</i>
Unternehmensholdingstiftung	182, <i>231</i> , <i>232</i>
Unternehmensstiftung	99, 182, 224, <i>232</i>
Unternehmensträgerstiftung	180, 182 f., <i>232</i>
Unterstiftung	179, 182 f., <i>232</i>
Unversteuerte Vermögenswerte	151
Unwiderruflichkeit der Zweckbindung	45, 227
Urkunde (→ Stiftungsurkunde)	33, 182
V	
Verbrauchsstiftung	34, 37, 39 , 42, 63, 99, 122, 124 , 142, 160, 181, 183, 217, <i>232</i>
Verein	21, 34, 182, 223, 227
Verfügbare Mittel	103, 122, <i>232</i> , 234
Vergabestiftung	29, 180, 220, <i>232</i>
Vergabetätigkeit	57
Verhaltenskodex (→ Code)	73
Verlässlichkeit (der Stiftung)	117, 126
Vermögen	12, 31 ff., 37, 39 f., 42, 45, 63, 99, 124, 140, 142, 154 ff., 163 ff., 167 ff., 171 f., 177, 181, 210 ff., 214, 217, 225, 227 f., 230 f., <i>232</i> , <i>233</i> , 235
Vermögensbewirtschaftung (→ Anlage)	11, 16, 45, 51 f., 56, 59, 74, 81, 90, 93, 95, 99, 104, 106 f., 116, 119, 122, 127, 135, 140 f., 144, 147 ff., 153 ff., 160, 163 f., 167 ff., 172, 177, 183, 210 f., 213 f., 216, <i>232</i> , <i>233</i> , <i>235</i>
Vermögenserhalt (→ Substanzerhaltung)	42, 154, 183, <i>232</i>
Vermögenserträge (→ Anlagerendite)	63, 140, 169, 177, 183
Vermögensgrösse (→ Stiftungsvermögen)	37 , 105, 124, 161
Vermögensmanagement (→ Finanzielle Führung)	<i>233</i>
Vermögensübertragung	<i>235</i>
Vermögensbewirtschaftung, Kosten	37, 61 f., 71, 99, 167, 172, <i>233</i>
Versteckte Kosten	37
Verwaltungsaufwand (→ Administrativer Aufwand)	123
Verwendungsgebot	123
Vetorecht	67, 82
Vizepräsident	61, 65, 85 f., 87, 89 f., 105

W	
Wahl (→ Stiftungsratswahl)	49, 59, 65 ff., 72 f., 81, 89, 94, 119, 124, 148, 163, 210
Wahl- und Nachfolgereglement (→ Reglement)	49
Wahlkriterien (→ Stiftungsratswahl)	72, 129
Wahrheitsgebot	40
Wahrnehmung (der Stiftung)	98
Weltaktienportfolio	233
Wertschöpfungsprozesse	keine
Wertschwankungsreserve	159, 233
Wettbewerbslösung	233
Wirkungsmessung	134 ff., 234
Wohnsitzerfordernis (→ Stiftungsrat)	73
Widmung (des Stiftungsvermögens) (→ Stiftungsgründung)	33, 46, 76, 154, 233
Wirkung (→ Effektivität → Effizienz → Förderprojektwirkung → Hebelwirkung → Outcome)	10 f., 29 f., 33, 39, 51, 57, 60 f., 76, 85, 97 f., 122 ff., 127, 134, 135 , 136 f., 140 f., 145, 154, 160 f., 163, 189, 191, 213, 215 f., 221, 223, 232, 233, 234
Wirkungsradius (der Stiftung), Typologie des	182
Z	
Zeichnungsberechtigung des Stiftungsrats (→ Stiftungsrat) 60 , 219	
der Geschäftsführung (→ Geschäftsführung) 104, 105	
Zeitnahe Mittelverwendung (→ Mittelverwendung)	234
Zentrale Dienste (→ Administrativer Aufwand)	234
Zielerreichung, Zielerreichungsgrad (→ Outcome → Output)	172, 216, 233, 234
Zielformulierung	135
Zielrendite (→ Anlagerendite)	157 f., 171, 234
Zivilgesellschaft	22, 98, 234
Zusammenarbeit (→ Kooperation)	85, 132, 218, 221
Zustiften, Zustiftung	45, 178, 183, 214, 217, 226 f., 230 f., 234, 235
Zuwendung	10, 22, 33 f., 39, 46 f., 76, 107, 122, 140, 150 f., 154, 159, 178, 183, 217, 221, 225 ff., 235
Zweck (→ Stiftungszweck)	11 f., 16, 28, 33 ff., 41, 44 f., 49, 57, 62 f., 67, 94, 99 f., 103, 108, 111, 116, 122, 124, 127, 131, 135, 141, 161, 180 f., 210, 212, 220, 223 ff., 228, 230 ff., 235
Zweckänderung (→ Stiftungszweck)	34, 37, 41, 62 f., 142, 230, 235
Zweckbindung (→ Stiftungszweck)	45, 131, 227,
Zweckerfüllung, Typologie der (→ Stiftungszweck)	16, 34, 135, 143, 160, 212, 222, 232

Die Autoren



Dr. iur. et Dr. phil. Thomas Sprecher, LL. M.

Thomas Sprecher hat zuerst Germanistik und Philosophie, dann Recht studiert. Er arbeitet seit 1992 als Anwalt und ist seit 2001 Partner von Niederer Kraft Frey AG, Zürich. Dabei berät er zu allen Fragen des Stiftungsrechts. Er hat mehrere Monografien (Die schweizerische Stiftung, 1999; Die Revision des schweizerischen Stiftungsrechts, 2006; Stiftungsrecht in a nutshell, 2017) und zahlreiche Artikel zum Stiftungsrecht publiziert. Er war und ist Präsident und Mitglied einer Vielzahl von Stiftungsräten sowie Mitglied des Legal Council von SwissFoundations.



Dr. Dr. h.c. Philipp Egger

Seit über 30 Jahren engagiert sich Philipp Egger in operativen und strategischen Funktionen für eine robuste Entwicklung des liberalen Philanthropiestandorts Schweiz: Parallel zum Aufbau der Gebert Rüt Stiftung als Gründungsdirektor (ab 1998) war er als Stiftungspraktiker massgeblich an der Modernisierung der Branche beteiligt, so als Gründungs- und Vorstandsmitglied von SwissFoundations, Initiator

und Mitautor des Swiss Foundation Code, Mitglied der Task-Force «Best Practice Code» des European Foundation Centre EFC sowie Mitglied verschiedener Stiftungsräte im In- und Ausland. 2015 verlieh ihm die Ilia State University (Tiflis/Georgien) die Ehrendoktorwürde. Seit 2017 leitet er das Osteuropa-Engagement der Gebert Ruff Stiftung und ist daneben als Stiftungsexperte tätig.



Prof. Dr. Georg von Schnurbein

Georg von Schnurbein ist Professor für Stiftungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und Direktor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel, das er 2008 gegründet hat. Das CEPS ist ein Forschungs- und Weiterbildungsinstitut für den Schweizer Philanthropiesektor. Daneben ist Georg von Schnurbein Mitherausgeber des jährlich erscheinenden Schweizer Stiftungsreports und war Mitglied der Expertengruppe zur Parlamentarischen Initiative Luginbühl zur Steigerung der Attraktivität des Stiftungswesens. Darüber hinaus ist er Mitglied im Stiftungsrat verschiedener Stiftungen in Deutschland und der Schweiz. Seine Forschungsschwerpunkte sind Wirkungsmessung, Finanzmanagement von NPO und Nonprofit Governance.

