

Vom Mäzenatentum zur Social Entrepreneurship

Der Schweizer Stiftungssektor steht im Umbruch. Dabei sind vier Trends zu erkennen: Eine Professionalisierung, das Stiften zu Lebzeiten, die Befristung der Lebensdauer von Stiftungen und die gemeinsame Verwaltung von Stiftungsvermögen und/oder von Erträgen. **PHILIPP EGGER**

DER AUTOR

Philipp Egger, Dr., ist Geschäftsführer der Gebert Rüf Stiftung, Gründungsmitglied von SwissFoundations, Mitherausgeber der Buchreihe «Foundation Governance» und Mitautor des «Swiss Foundation Code 2009». philipp.egger@grstiftung.ch

Mark Zuckerberg blickt auf ein gutes Jahr zurück. Noch im Herbst hatte ihn der Regisseur David Fincher im Spielfilm «The Social Network» als sozial behinderten Klugscheisser vorgeführt. Doch nomen est omen, und beides ist eine Frage der Kommunikationsstrategie. Wer wüsste dies besser als das «Staatsoberhaupt im T-Shirt», das über mehr als 500 Millionen Facebook-User gebietet? Auf Weihnachten hin war jedenfalls die öffentliche Wahrnehmung des ehemaligen IT-Nerd bereits ins Ikonenhaft-Liebenswürdige gekippt. Der fiese Zuckerberg hatte sich in den sympathischen Sugar verwandelt, und das renommierte amerikanische «Time Magazine» kürte ihn zur «Person of the Year 2010».

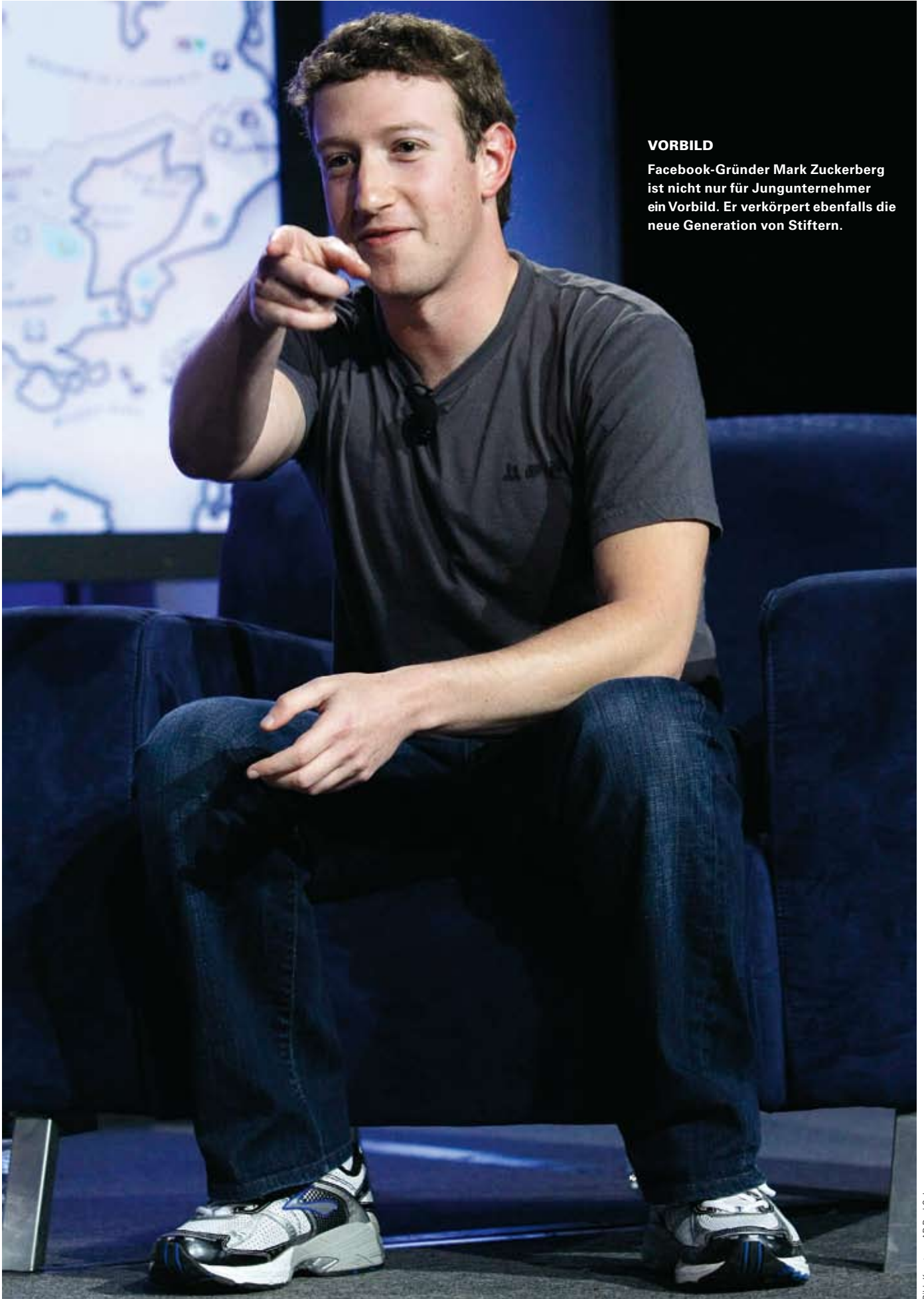
Den Wandel vom Saulus zum Paulus markierte Zuckerbergs medial inszenierter Entschluss, sich dem von Bill Gates (Microsoft) und Warren Buffett (Berkshire Hathaway) ins Leben gerufenen «The Giving Pledge» anzuschliessen. Diese Bewegung umfasst mittlerweile über 60 Milliardäre, die zumindest die Hälfte ihres Vermögens einem guten Zweck zur Verfügung stellen wollen.

Hierzulande hat die amerikanisch anmutende «Grossphilanthropie», die an den patriotischen Treueschwur «Pledge of Allegiance» erinnert, noch keine Nachahmung gefunden. Und so existiert die Debatte über Legitimation und Macht von Grossstiftern und ihren wohlthätigen Institutionen glücklicherweise kaum.

Im Unterschied zu den USA verfügt die Schweiz über einen gut ausgebauten Sozialstaat, ein funktionierendes öffentliches Bildungssystem und ein mit Steuergeldern ausreichend ausgestattetes Kulturleben. Private Stiftungen müssen, ja sollen deshalb keine öffentlichen Grundaufgaben übernehmen. Wenn sie dies tun, laufen sie Gefahr, die latente Bedürfnis- und Anspruchskultur zu bewässern. Mittelbar entlasten sie damit den Staat keineswegs, sondern belasten ihn mit neuen «Kunden».

Akzente setzen | Stiftungen sollen in der Schweiz vielmehr komplementär zu staatlicher Förderung handeln. Sie können Akzente setzen, Risikoprojekte anschieben, nie Versuchtes möglich machen. Kür statt Pflicht. Wenn etwa die ETH Zürich in der Topliga der weltbesten Hochschulen bleiben will – sie rangiert beim Shanghai-Rating 2010 auf Platz 23 und ist damit die beste deutschsprachige Hochschule – sind private Investitionen von Stiftern, Spendern und Sponsoren dringend gefragt. Dieser Gedanke hat sich in Gestalt der «ETH Zürich Foundation» längst erfolgreich institutionalisiert. Um hingegen einfach eine durchschnittlich gute Hochschule zu sein, reichen die staatlichen Grundmittel allemal.

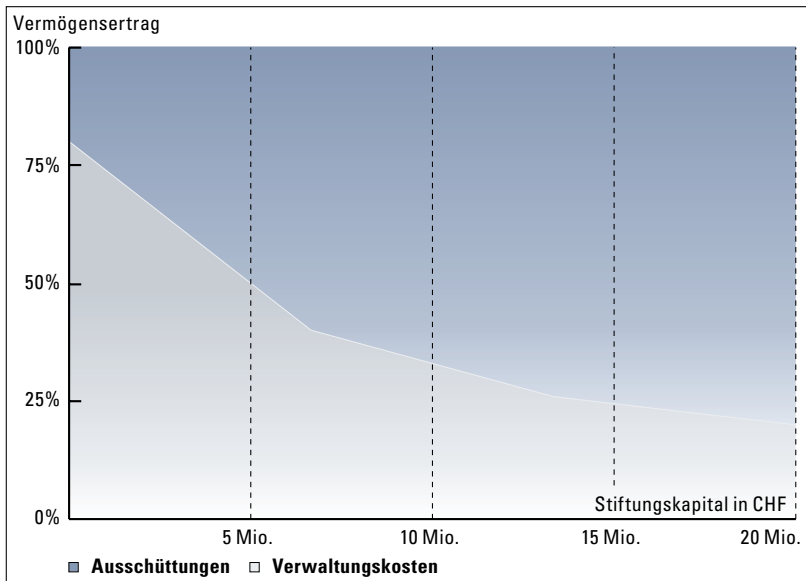
Die Schweiz ist also auch in philanthropischer Hinsicht in einer beneidenswerten Lage; den hier aktiven Stiftern kommt nicht die Aufgabe zu, schlimme Löcher zu stopfen und katastrophale Zustände punktuell erträglich zu machen. Sie >



VORBILD

Facebook-Gründer Mark Zuckerberg ist nicht nur für Jungunternehmer ein Vorbild. Er verkörpert ebenfalls die neue Generation von Stiftern.

Verwaltungsquote von Förderstiftungen Grafik 1



Ab einem Vermögen von 10 Millionen Franken gerät das Verhältnis von Verwaltungskosten und Ausschüttungen in einen vernünftigen Bereich.

Quelle: Philipp Egger

> haben vielmehr die Möglichkeit, zukunftsgerichtet in Exzellenz zu investieren. «Stärkung der Stärken» ist eine durch und durch unternehmerische und schweizerische Handlungsmaxime.

Allein die Grössenverhältnisse zeigen, dass von den Schweizer Stiftungen auch keine Gefahr für den demokratischen Staat ausgeht. Sie sind zu klein, zu unbedeutend, zu finanzschwach, um politischen Einfluss zu nehmen. Während etwa die deutsche Öffentlichkeit – in Fragen der politischen Legitimation stets empfindlich – die Bertelsmann Stiftung mit ihren 60 Millionen Euro Jahresetat als «privates Bundesministerium», als «Schattenkabinett aus Gütersloh» wahrnimmt, wird in der Schweiz die Ernst Göhner Stiftung mit ihren jährlichen Ausschüttungen von ca. 12 Millionen Franken nicht im Geringsten der undemokratischen Einflussnahme verdächtigt. Das von ihr gemeinnützig investierte Geld wird als hochwillkommenes philanthropisches Seed Money verstanden, mit dem im ganzen Land ungezählte Projekte in den Bereichen Kultur, Bildung, Soziales und Umwelt realisiert werden können.

Das Staats- und Marktversagen der jüngsten Zeit hat auch in der Schweiz die Kapitalismuskritik befeuert – mit einem Augenzwinkern sei an das Parteiprogramm der Sozialdemokratischen Partei erinnert. Vereinzelt meldet sie sich auch in der Stiftungsdebatte zu Wort und erinnert in ihrer klassenkämpferischen Rhetorik an über-

wunden geglaubte Zeiten. Geschickt bedient sie sich des modischen Reichen-Bashing und nutzt aktuelle politische Ausmachungen (Steuerharmonisierung).

Die fundamentalistische Stiftungskritik als Anwendung der Kapitalismuskritik im Philanthropiesektor greift allerdings zu kurz. Mit den Steuerbehörden und der Stiftungsaufsicht existieren zwei in rechtlicher Hinsicht unterschiedlich gepolte, voneinander unabhängige und (mindestens potenziell) ausreichend starke staatliche Instrumente, um missbräuchliche Formen von Stiftungsaktivitäten zu verhindern. In der Regel funktioniert der «Good Deal» in der Balance von Steuerbefreiung und Gemeinnutzen ausgezeichnet.

Zudem konnte in keiner schweizerischen Studie ein Zusammenhang zwischen der Stifterfreudigkeit und der Steuerabzugsfähigkeit vom Privatvermögen nachgewiesen werden. Während Basel-Stadt mit vergleichsweise mickrigen 20 Prozent Steuerabzug nach wie vor die Stiftungshauptstadt der Schweiz darstellt, ist Basel-Land trotz Abzugsmöglichkeit von 100 Prozent Stiftungsprovinz geblieben. Wer in der Schweiz eine Stiftung gründet, will nicht primär Steuern sparen, sondern einen Teil seines Vermögens dem Gemeinnutzen erschliessen. Hierzulande werden im internationalen Vergleich noch immer – trotz deutlichen Bremsspuren der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise – überdurchschnittlich viele Stiftungen gegründet. Im Jahr 2010 dürften es etwa 500 unter eidgenössischer Aufsicht gewesen sein.

Paradigmenwechsel | Nach wie vor ist die Schweiz ein aufgrund von politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen attraktiver Standort für Stiftungen. Auch ohne die grosse Kelle des «Giving Pledge» sind hier die – gemessen an der Bevölkerungszahl – weltweit mit Abstand grössten Stiftungsvermögen aktiv. Die Schweizer sind Spender und Stifter, und sie tun es in der Stille, sie richten mit kleiner Kelle an und sind bürgerschaftlich flächendeckend engagiert.

In jüngerer Zeit geht allerdings in der äusserst produktiven Schweizer Stiftungsbranche ein regelrechter Paradigmenwechsel vom oft betulichen Mäzenatentum zur Social Entrepreneurship vorstatten. An die Stelle des etwas zufälligen Verteilens von Fördergeldern ist das gezielte Investieren in Projekte getreten. Die Dienstleistung am Des-

tinatär hat die Gunsterweisung ersetzt; die Verschwiegenheit ist abgelöst worden von der Kommunikation über Grundlagen, Ziele, Kriterien, Projekte und Wirkungen. Das Stiftungsparadies Schweiz wird allmählich säkular und pragmatisch. Im unübersichtlichen Mancherlei der Entwicklungen lassen sich vier Trends erkennen:

1. Good Governance

Stiftungen sind potenziell schlanke und handlungsfähige Institutionen. Damit ihr Potenzial zur Geltung kommt, müssen sie über ihren eigenen Schatten springen. Ihr Unternehmensmodell leidet in seiner Anlage unter grundlegenden Effektivitätsbehinderungen: Weil in einer Stiftung a priori keine Eigentümerinteressen und keine Marktgeschehen wirksam sind, kann sie sich selbst genügen. Der Stiftungsrat muss also die Selbstbezogenheit überwinden, er hat dafür zu sorgen, dass die Stiftungsvision stets lebendig und virulent bleibt – andernfalls erlahmt die Stiftung mit jeder Generation von Stiftungsräten und mutiert schliesslich zum philanthropischen Fossil. Treiber dieser Selbstüberwindung ist die Transparenz; sie zwingt die Stiftungsverantwortlichen, sich und der Aussenwelt im Planen, Handeln und Kommunizieren immer wieder Rechenschaft abzulegen.

Tue Gutes, aber tu es gut. «Foundation Governance» ist das Leitmotiv sämtlicher Entwicklungen im Stiftungssektor geworden. Mit dem «Swiss Foundation Code», der 2009 bereits in der zweiten und um einen ausführlichen Kommentarteil ergänzten Auflage herausgegeben wurde, existiert die international bedeutendste Richtschnur – sowohl für bestehende Stiftungen, wie auch für angehende Stifter. Im Zusammenhang mit der geforderten Pro-

fessionalisierung des Sektors ist vor zwei Jahren als Kompetenzzentrum das «Centre for Philanthropy Studies CEPS» an der Universität Basel gegründet worden. Basierend auf wissenschaftlichen Grundlagen, liefert dieses mehr und mehr Branchenwissen und praxisbezogene Orientierungen.

2. «Warme Hand»

Zurück zu Zuckerberg: Das Jahr 2011 hat für ihn gut angefangen. Kurz nach dem Jahreswechsel wurde bekannt, dass sich zwei Grossinvestoren, die US-Bank Goldman Sachs und der russische Investor Digital Sky Technologies, mit 500 Millionen Dollar an Facebook beteiligen. Das bisher vom Magazin «Forbes» auf 6,9 Milliarden Dollar geschätzte Vermögen von Zuckerberg dürfte sich gemäss «New York Times» mit diesem Deal glatt verdoppelt haben – und damit auch das für die Gemeinnützigkeit gestiftete Geld.

Mag sein, dass Zuckerberg erst durch seine Imagekrise zum engagierten Stifter wurde. Fakt ist, dass er bereits in jungen Jahren einen grossen Teil seines Vermögens gemeinnützigen Zwecken zuführen wird und nicht erst als Rentner oder nach seinem Tod. «Einer Generation jüngerer Menschen, die mit ihren Firmen Erfolg haben, bietet sich die Möglichkeit, einen Teil ihres Vermögens früh im Leben zurückzugeben und damit den Effekt der Spenden selbst zu sehen,» so Zuckerberg. Damit beschreibt er einen Trend, der auch in der Schweiz zu beobachten ist. Die Stifter sind jünger geworden, sie möchten die Sinnstiftung ihres «Social Investment» mitgestalten und erleben.

In der Schweiz kann bereits mit 50 000 Franken eine Stiftung gegründet werden. Diese öfters kritisierte Niederschwelligkeit führt dazu, dass >

Einladung zur Teilnahme an der Datenerhebung der

«Kadersalärstudie Schweiz 2011»

In enger Zusammenarbeit führen die **Handelszeitung** und die **Kienbaum AG** die wichtigste Salärumfrage für **Führungskräfte der Schweiz** in diesem Jahr bereits zum 29. Mal durch. Die Studie bietet verlässliche branchenspezifische aber auch branchenübergreifende Informationen und liefert aussagekräftige Daten über Höhe, Struktur und Verteilung der Saläre. Neben diesen detaillierten Angaben zu den Salären nimmt die Studie auch Bezug auf die stets aktuellen Fragestellungen wie variable Entlohnung und nachhaltige Anreizsysteme für Kadermitglieder.

Ergänzend finden sich umfangreiche Informationen zu marktüblichen Lohnnebenleistungen (Fringe Benefits).

Auf Grundlage der erhobenen Salärdaten wurde zusätzlich ein analytisches **Berechnungsmodell** auf CD-ROM entwickelt. Dieses Trendmodell ist eine wertvolle Unterstützung bei Ihrer individuellen Planung der Salärrunde, da es Ihnen eine Marktwertbestimmung jeder gewünschten Einzelposition nach Kriterien wie Funktion, Branche, Umsatz, Beschäftigtenzahl, Personalverantwortung, Ausbildung etc. ermöglicht.

Die Studie liefert eine fundierte Vergleichsbasis für eine effiziente Salärpolitik und ist somit ein leistungsfähiges Instrument für Ihr Personalmanagement. Durch die Beteiligung Ihres Unternehmens helfen Sie mit, die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen.

Als **Umfrageteilnehmer** erhalten Sie die Studie zum **reduzierten Preis** von CHF 1000.– statt CHF 1900.– bzw. inkl. Benchmark-Tool auf CD-ROM für CHF 1400.– statt CHF 2300.–. Die Träger der Studie – die **Kienbaum AG** und die **Handelszeitung** – bieten Gewähr für Kompetenz und Diskretion. Wir garantieren die vertrauliche Behandlung Ihrer Salärdaten und verunmöglichen Rückschlüsse auf Ihr Unternehmen.

Bestellen Sie die Unterlagen zur Datenerhebung in Papierform, elektronisch oder unter www.verguetungsportal.kienbaum.com und schicken Sie sie ausgefüllt **bis zum 25. März 2011** zurück.

Kontakt: Kienbaum (Schweiz) AG, Herr Jens-Martin Henkel, Leutschenbachstrasse 95, 8050 Zürich, Tel. 044 386 40 40, Fax 044 386 40 49, E-mail: jens-martin.henkel@kienbaum.com

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Bestelltalon

Bitte senden Sie uns die Unterlagen zur Datenerhebung

in Papierform

elektronisch

«Kadersalärstudie Schweiz 2011»

Firma: _____

Name: _____

Vorname: _____

Funktion: _____

Adresse: _____

PLZ/Ort: _____

Telefon: _____

Fax: _____

E-Mail: _____

> Stifter nicht ausschliesslich Superreiche sind. Zudem ermöglicht sie einen sanften, pragmatischen und unspektakulär-schweizerischen Einstieg ins Philanthropentum: «Läuft meine Stiftung gut, kann ich das Stiftungsvermögen äufnen oder mein Testament zugunsten der Stiftung abfassen.»

3. Endlichkeit

In der Tradition der kirchlichen Stiftung des Mittelalters, die dem Stifter ein ewiges Plätzchen zu Füssen Gottes garantierte, sind die gemeinnützigen Stiftungen in der Regel auf unbeschränkte Zeit angelegt. Zur Erfüllung des Stiftungszwecks dürfen sie deshalb nur die Vermögenserträge verwenden. So gilt dem Vermögenserhalt oft die grössere Sorge als der Umsetzung des Stiftungszwecks, und die auf Gemeinnützigkeit gerichtete Grosszügigkeit des Stifters wird – was die Ausschüttungen betrifft – von einer Sparhaltung abgelöst. Ausgenommen von dieser buchhalterischen Optik sind freilich die meist hohen Honorare und bescheidenen Leistungen der Finanzdienstleister.

In den vergangenen Jahren hält allerdings in der Schweiz die «Verbrauchsstiftung» Einzug, bei der das Vermögen im Sinne eines Investitionsplans in einer bestimmten Frist ausgegeben werden muss. Dieses neue Stiftungsmodell mutet auf den ersten Blick als Tabubruch an, ja erscheint skandalös. Letztlich aber vollzieht es lediglich den Schritt zur vollständigen Säkularisierung der Institution Stiftung (Diesseitsbezogenheit). Als durch und durch unternehmerisches Vehikel ist die Verbrauchsstiftung zeitgemäss. Sie ermöglicht, die aus einer gewissen Aktualität heraus entstandene, historisch festgelegte Willensäusserung des Stifters auch als solche zu behandeln. Die Verpflichtung, die Stiftermission sozusagen unter Zeitdruck zu erfüllen, verleiht einer Stiftung Frische und Dynamik.

Die liberale Gesetzgebung der Schweiz ermöglicht es auch bisher auf unbefristete Dauer angelegten Förderstiftungen, sich neu als Verbrauchsstiftungen zu konstituieren. Im Einzelfall wird die Stiftungsaufsicht bei Vorlage guter Gründe und bei Einstimmigkeit im Stiftungsrat Hand zu einer solchen Änderung bieten.

4. Pooling

Die Schweizer Stiftungsbranche ist in höchstem Masse fragmentiert, und die meisten Förderstiftungen sind klein. Auch kleine Stiftungen kön-

nen gut wirtschaften – dies sei nicht grundsätzlich bestritten. Unter Umständen aber operiert bereits eine mit 5 Millionen Franken Vermögen ausgestattete und auf unbefristete Dauer angelegte Stiftung im unterkritischen Bereich. Erst ab einem Stiftungsvermögen von 10 Millionen Franken gerät das Verhältnis von Verwaltungskosten und Pro-jektausschüttungen allmählich in einen vernünftigen Bereich – wie eine grob vereinfachende Kostendarstellung zeigt (vgl. Grafik 1 auf Seite 10).

Wollen kleine und kleinere Förderstiftungen effektivere Arbeit leisten, rücken sie einander zunehmend näher, um Verwaltungskosten zu sparen. Ansatzweise wird die Stiftungslandschaft Schweiz zum Stiftungspool Schweiz, wobei verschiedene Stufen des Zusammenrückens zu unterscheiden sind:

Niederschwellig ist ein Beitritt zum Stiftungsverband «SwissFoundations», wo ein Erfahrung- und Know-how-Austausch stattfinden kann, der die Mitgliedskosten um ein Mehrfaches wettmacht, weil er manche teure Beratung ersetzt. Aus einer intensivierten Tuchfühlung heraus entwickelt sich oft eine Projektkooperation. Eine Bündelung von Expertise und Finanzen ermöglicht es auch kleineren Stiftungen, grössere Vorhaben mitzugestalten.

Vielversprechend ist das Modell des Poolings von Stiftungsvermögen, eine aus dem Kreis von Schweizer Förderstiftungen entstandene Idee: Die Anlage der Summe mehrerer kleiner Vermögen kostet weniger als die Anlage dieser Vermögen einzeln (Skaleneffekt). Explizit bietet heute die Firma «Ecofin Portfolio Solutions» unter dem Namen «finpool» ein Vermögenspooling für Förderstiftungen an.

Mit dem Pooling von Stiftungen schliesslich ermöglicht die von Finanzdienstleistern unabhängige, noch junge gemeinnützige Dachstiftung «Fondation des Fondateurs» die am weitesten gehende Form des Poolings an: Stiftungen können sich in der juristischen Form von unselbständigen Stiftungen in eine kosteneffiziente Verwaltungsstruktur einbringen, die ihnen ihre maximale Entscheidungskompetenz belässt. Stiftung in der Stiftung lautet der Slogan dieser innovativen Stiftungsgründung, die notabene auf die Initiative einer Kleinstifterin zurückgeht. <

**Kleinere
Stiftungen
müssen
zusammen-
rücken,
um Kosten
zu sparen.**