

# Schweizer Stiftungsvermögen oft zu klein

## Zur Überlebens- und Leistungsfähigkeit von Förderstiftungen

Von Philipp Egger\*

Unter den klassischen Stiftungen in der Schweiz machen zahlenmässig jene mit geringem Vermögen den Löwenanteil aus. Über 80% der Stiftungen verfügen über weniger als 5 Mio. Fr. Stiftungsvermögen, 60% bleiben unter 1 Mio. Fr. Gerade aber kleine Förderstiftungen sind in hohem Masse gefährdet, was die nachhaltige Umsetzung ihres Zwecks betrifft.

Für die Gründung und Führung von Stiftungen bietet die Schweiz liberale gesetzliche Rahmenbedingungen. Den Nonprofitorganisationen stehen spezialisierte Dienstleistungen wie Rechts-, Finanz- und Managementberatung zur Verfügung. Politsystem und Gesellschaft schenken dem Stiftungsgedanken Vertrauen; mit Vermögen ausgestattete Stiftungen wecken hierzulande nicht einfach fiskalische Begehrlichkeiten. Im Gegenteil: Die unlängst erfolgte Revision des schweizerischen Stiftungsrechts hat mit der Verdoppelung der Steuerabzugsfähigkeit auf Bundesebene ein positives Signal gesetzt – entgegen dem Trend, die letzten Besteuerungsreserven zu erschliessen. Ziel ist ein faires Geben und Nehmen zum Nutzen der Zivilgesellschaft.

### Was ist eine überlebensfähige Stiftung?

Das Stiftungsvermögen bzw. die daraus für Förderleistungen verwendbaren Erträge sollten in einem angemessenen Verhältnis zu den Administrationskosten stehen. Diese aber können bei einer selbständigen Stiftung nicht beliebig minimiert werden: Allein schon zur Erfüllung gesetzlicher Pflichten und branchenbedingter Aufgaben – selbst bei weitgehender Ehrenamtlichkeit – ist mit jährlichen Kosten von 50 000 bis 100 000 Fr. zu rechnen. Bei einem erwarteten Vermögensertrag von 5% ist zur Erfüllung der Grundaufgaben bereits ein Vermögen von 1 Mio. bis 2 Mio. Fr. gebunden. Müssten aber die administrativen Kosten in einem günstigen Verhältnis zu den Förderaufwendungen stehen, so sollten Erstere nicht mehr als 10–15% des Gesamtbudgets ausmachen. Daher hat selbst eine Förderstiftung, die mit einem Vermögen von 10 Mio. Fr. ausgestattet ist, eine kritische Grösse. Ihren Zweck kann sie unter Umständen auf lange Dauer weder wirtschaftlich noch wirkungsvoll erfüllen.

Das grosse zeitliche Engagement des Stiftungsrückgründers und die ehrenamtliche Tätigkeit seiner Mitstreiter täuschen über die sich längerfristig einstellende Kostenstruktur hinweg. Wird die Gründergeneration des Stiftungsrates Schritt um Schritt ersetzt, so wachsen die Kosten zur Sicherstellung der zentralen Dienste und für projektbegleitende Massnahmen. So wünschenswert Ehrenamtlichkeit ist – meist müssen früher oder später die Leistungen von Sekretariat, Buchhaltung, Projektcontrolling, Berichterstattung, Kommunikation usw. zu marktüblichen Preisen eingekauft werden. Neben den Betriebskosten gehen aber auch die Kosten für die Vermögensverwaltung ins Tuch. Gerade bei kleinen Vermögen sind sie besonders hoch. Kostet ein nach Wettbewerbsbedingungen ausgeschriebenes Mandat für eine passive Verwaltung von 200 Mio. Fr. etwa 1,5%, so haben kleine Stiftungen fünf- bis zehnmal mehr dafür zu berappen – oft bei schlechterem Verhältnis von

Risiko und Ertrag. Kleine Stiftungen sind für die Vermögensverwalter bequeme Kunden; der Einfachheit halber nimmt oft ein Vertreter der Depotbank Einsitz im Stiftungsrat. Solche permanente Interessenkonflikte gereichen einer gemeinnützigen Stiftung nicht zum Nutzen, es sei denn, man hoffe, Vermögensverwalter verschenken Geld. Dies wiederum möchte man als Verfechter des wettbewerbsfähigen Bankenplatzes Schweiz nicht annehmen. Obwohl der «Swiss Foundation Code» in dieser Hinsicht klare Empfehlungen macht und im demnächst erscheinenden Kommentarband begründet, kann von einem branchentypischen «(Ab-)Usus» gesprochen werden.

### Fossilien der Gemeinnützigkeit

So droht insbesondere kleineren, auf unbefristete Dauer angelegten Förderstiftungen früher oder später Gefahr, inaktiv zu werden. Je mehr nämlich die Erinnerung an den Stifter verblasst, je weniger der Gründungsmythos greifbar ist, je öfter sich Generationen von Stiftungsräten abgewechselt haben, desto mehr schwindet das Engagement, den Stiftungszweck wirkungsvoll umzusetzen. Solchermassen «stille Stiftungen» tätigen kaum namhafte Ausschüttungen, und ihre Vermögenserträge dienen womöglich im Wesentlichen dazu, Honorare und Gebühren von allerlei Dienstleistern zu finanzieren – die wegen der Kleinheit der Stiftung oft auch Mitglieder des Stiftungsrates sind.

Mit der hauptsächlichen Beschränkung der Stiftungsaktivitäten auf blosse Verwaltungstätigkeit, die im Bereich Geschäftsführung, Administration und Vermögensverwaltung schöne Honorare generiert, missachtet allerdings der Stiftungsrat den Willen der Stifter und verletzt seine Pflichten eklatant: Er setzt den Stiftungszweck nicht oder nur ungenügend um, er stellt für die ihm anvertraute Stiftung keinen ausreichenden Aussenbezug mehr her, er dient (und bedient) sich selbst. Dabei entlastet ihn auch das Argument nicht, das Vermögen sei zu gering geworden, der Stiftungszweck sei veraltet oder könne nicht mehr umgesetzt werden. Wäre dies nämlich der Fall, so stünde der Stiftungsrat in der Pflicht, Varianten zu prüfen, um den Willen der Stifter und den Stiftungszweck auch weiterhin bestmöglich umzusetzen.

### Den Willen des Stifters reaktivieren

Tatsächlich gibt es eine Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten, um der Versteinerung von Stiftungen vorzubeugen. So kann ein potenzieller Stifter eine auf Zeit angelegte, dynamische Stiftung gründen, die ihre Mittel aufzehrt. Eine solche Stiftung wird innerhalb einer gegebenen Zeitspanne «soziale Investitionen» tätigen und ihr dafür gewidmetes Vermögen aufbrauchen. Auf diese Weise kann ein Stifter seine Stiftung gestaltend begleiten und die erzielte Wirkung selbst miterleben. Eine weitere attraktive Möglichkeit besteht darin, auf die Selbständigkeit der Stiftung zu verzichten und das Stiftungsvermögen in einen an den Stifterwillen gebundenen Fonds, etwa in eine Dachstiftung, einzubringen. Dabei ist auf die Unabhängigkeit einer solchen «gemeinnützigen Holding» von Finanzdienstleistern zu achten. Analog kann der Stiftungsrat einer stillen Stiftung folgende Varianten ins Auge fassen, um seine Verantwortung wahrzunehmen: Umwandlung in eine Verbrauchs-

stiftung, Zweckänderung, Liquidation, Fusion mit einer zweckverwandten Stiftung oder die Übertragung des Vermögens an eine Dachstiftung.

Es bleibt zu wünschen, dass sich auch innerhalb des Stiftungssektors eine Sensibilisierung für Good Governance entwickelt, ehe der Gesetzgeber dieses fruchtbare Biotop durchreguliert. Die Vorzeichen für eine Selbstregulation stehen gegenwärtig nicht schlecht, auch werden mit dem Aufbau des Basler Kompetenzzentrums für Stiftungen und Philanthropie die Grundlagen für eine an Wissen und Know-how orientierte Entwicklung geschaffen. In der Verantwortung dafür stehen die Stiftungsräte.

\* Dr. Philipp Egger ist Geschäftsführer der Gebert-Rüf-Stiftung und Vorstandsmitglied von SwissFoundations.