

## «Für eine Stiftung braucht es mindestens 1,5 Millionen Franken»

Wann eine Stiftung Sinn ergibt und welche Hürden bei Gründung und Betrieb zu meistern sind



**«Stiftungen können dort aktiv sein, wo die staatlichen Mittel knapp sind.»**

Elisa Bortoluzzi Dubach

Soeben hat der Unternehmer Adolphe Merkle eine 100-Millionen-Stiftung für die Universität des Kantons Freiburg gegründet. Was haben Spender, die Ähnliches vorhaben, zu berücksichtigen? Elisa Bortoluzzi Dubach bringt Licht in die Schweizer Stiftungslandschaft, in der sich noch immer vieles in grosser Diskretion abspielt. Dabei übernehmen gemeinnützige Einrichtungen gerade dort wichtige Aufgaben, wo der Staat nicht (mehr) tätig ist.

Frau Bortoluzzi Dubach,\* wie sieht der typische Schweizer Stifter aus?

**Elisa Bortoluzzi Dubach:** Den «typischen» Stifter habe ich persönlich noch nicht kennengelernt. Menschen, die stiften, unterscheiden sich von Land zu Land, ja selbst innerhalb der Schweiz von Region zu Region. Dennoch: Es gibt eine Studie, die sich die Schweizer Stifter näher angesehen hat (Bernd Helmig, Beat Hunziker: Stifterstudie Schweiz, Verbandsmanagement-Institut der Universität Freiburg, 2005). Dabei wurden ausschliesslich gemeinnützige Stiftungen untersucht, die von natürlichen Personen gegründet wurden. Die Studie hat folgende Ergebnisse erbracht: Ein Schweizer Stifter ist knapp 60 Jahre alt, männlich, verheiratet und in der Regel evangelischer Konfession. Die meisten Stifter errichten ihre Stiftung im Alter zwischen 50 und 70. Die Stiftungswelt in der Schweiz ist zwar noch immer von vielen Männern geprägt, aber in den letzten zehn Jahren waren immerhin bereits mehr als 43 Prozent der Stifter Frauen!

### Grösste Freiheit für den Mäzen

Was treibt die Stifter an?

Als wichtigste Motivation nennt die Studie: Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitmenschen, den Wunsch, etwas zu verändern, und den Willen, einen aktiven Beitrag zur Bekämpfung eines Missstandes zu leisten. Oft stehen auch ganz persönliche Erwartungen am Anfang einer neuen Stiftung. Auch religiöse oder ethische Hal-

tungen können den Entscheid beeinflussen.

*Spielt auch das öffentliche Ansehen, das man mit der Errichtung einer Stiftung möglicherweise steigern will, eine Rolle?*

Die meisten Stifter sagen, dass persönlicher Imagegewinn und öffentliche Anerkennung bei der Stiftungsgründung nicht im Vordergrund stehen. Ich glaube, es gibt natürlich Unterschiede, je nachdem, ob der Stifter eine juristische oder eine Privatperson ist – und dann hängt das natürlich immer auch sehr von der Persönlichkeit des Stifters ab. In meiner persönlichen Erfahrung waren aber stets die Inhalte der Auslöser der Entscheidung für eine Stiftung.

*Es gibt verschiedene Formen, wie man sich für bestimmte Zwecke einsetzen kann. Man kann stiften,*

*sponsorn oder als Mäzen tätig sein. Wie unterscheiden sich diese Formen voneinander?*

Zwischen Sponsoren, Mäzenen und Stiftern gibt es signifikante Unterschiede. Der Mäzen hat die maximale Freiheit in der Wahl der Projekte und ist für das finanzielle Engagement nur sich selbst und seiner Familie gegenüber verantwortlich. Stiftungen dagegen haben in ihrer Tätigkeit den vom Stifter festgelegten Stiftungszweck zu erfüllen. Sie können deshalb nur beschränkt auf die sich verändernden Rahmenbedingungen reagieren. Je offener ein Stiftungszweck verfasst ist, desto grösser ist der Ermessensspielraum der Stiftungsverantwortlichen. Der Sponsor wiederum wählt die Projekte im Rahmen seiner Unternehmensstrategie und im Hinblick auf die Erreichung seiner Unternehmensziele aus. Ein Sponsor muss sein Engagement gegenüber seinem Unternehmen, gegenüber den Mitarbeitern und, sofern die Unternehmung börsenkotiert ist, auch gegenüber seinen Aktionären verantworten. Er kann also nicht auf eine Gegenleistung verzichten, sondern muss auch ein vernünftiges Kosten-Nutzen-Verhältnis sicherstellen.

### Die Wahl der «richtigen» Stiftungsräte

*Welche Voraussetzungen muss man prüfen, bevor man entscheiden kann, ob eine Stiftung überhaupt Sinn ergibt?*

Zum einen sind dies Auflagen rechtlicher Art: Da können ein auf Stiftungen spezialisierter Jurist und die Stiftungsaufsicht die entsprechende Unterstützung geben. Zum anderen sind Auflagen inhaltlicher Art zu erfüllen: Ergibt der Stiftungszweck Sinn, wie viele Stiftungen gibt es, die sich ähnlichen Anliegen widmen, ist es sinnvoll, eine neue Stiftung zu gründen, oder ist es besser, bei einer bestehenden zuzustiften? Im Weiteren ist die ökonomische Grundlage genau zu analysieren: Ist das Stiftungskapital realistisch, um als Förderstiftung effizient zu agieren, oder ist man

## Sponsoring I

in der Lage, schnell Kapital zu äpfnen? Um eine Stiftung zu gründen, braucht es meines Erachtens mindestens 1,5 Millionen Franken. Wichtig ist es auch, alle steuerrechtlichen Aspekte zu prüfen. Und schliesslich sind die persönlichen Verhältnisse wichtig: Sie sollten sich fragen, ob Ihnen als Stifter genügend Zeit für die Stiftungsarbeit zur Verfügung steht und ob Sie kompetente Stiftungsräte an Ihrer Seite haben.

*Welche Klippen sind nach der Stiftungsgründung zu meistern?*

Die wichtigste Aufgabe ist zunächst die Wahl der «richtigen» Menschen, das heisst die Wahl eines in Bezug auf den Stiftungszweck kompetenten und motivierten Stiftungsrates und für grössere Stiftungen die Wahl eines kompetenten und «beweglichen» Geschäftsführers. Die zweitwichtigste, strategische Aufgabe besteht darin, die Förderpolitik festzulegen, die den Stiftungszweck am besten implementiert: Danach geht es um die Erarbeitung aller nötigen Grundlagen-Dokumente für die Bewältigung der Gesuche usw. Dazu gehören auch die Wahl der geeigneten IT-Infrastruktur, der Aufbau von Datenbanken, die Formulierung des Kommunikationskonzeptes der Stiftung und der entsprechenden Kommunikationswerkzeuge, inkl. Internet-Auftritt. Geradezu unabdingbar für jede Stiftung ist sodann die Definition der richtigen Anlagepolitik für ihre Gelder. Ganz allgemeiner Art sind Fragen wie: In welcher Kadenz soll sich der Stiftungsrat treffen? Wie aktiv soll der Rat in die einzelnen Vergabeentscheidungen involviert sein?

### Kein Erfolgsrezept

*Woran scheitern Stiftungen?*

Stiftungen scheitern manchmal an der Wahl ihres eigenen Stiftungszwecks, der zu eng formuliert oder auf ein Thema ausgerichtet ist, das mit der Zeit verjährt oder überholt sein kann. Manchmal sind es auch unglückliche Zusammensetzungen in Stiftungsrat und Geschäftsleitung oder schlicht mangelndes Commitment, manchmal verbunden mit ungenügender Fachkompetenz und unsachgemäsem Umgang mit den Finanzen, die zu klassischem Missmanagement und nach einer gewissen Zeit zum Scheitern oder zur Nichterreichung der Stiftungsziele führen können.

*Gibt es ein Erfolgsrezept für Stiftungen?*

An generelle Erfolgsrezepte glaube ich persönlich nicht. Ich empfehle aber jedem Stifter, sich vor Gründung einer Stiftung Zeit zu nehmen, um alle erwähnten rechtlichen und inhaltlichen Aspekte mit entsprechenden Spezialisten sorgfältig zu prüfen und die Wahl seiner Mannschaft genau zu überdenken. Auch finde ich es wichtig, dass der Stifter im Vorfeld der Gründung der Stiftung seine eigene Rolle klar definiert. Dass auch Stiftungen permanent den Markt im Hinblick auf interessante Projekte und auf die Aktivitäten der Konkurrenz beobachten sowie aktives Networking betreiben müssen, gehört heute als Selbst-

verständlichkeit zur Stiftungsarbeit. Ausserdem: Eine mutige Förderpolitik ist meines Erachtens auch ausschlaggebend für den Erfolg. Mut und den richtigen Riecher zu haben und die für die Stiftung wichtigen Projekte zu identifizieren sowie in der täglichen Zusammenarbeit mit den Gestuchstellern zu implementieren, machen die erfolgreiche Stiftung aus. Und last, but not least: Interessante und innovative Stakeholder schätzen und honorieren eine offene und transparente Kommunikationspolitik ihrer Stiftung.

### Ein ethisches Feigenblatt?

*Es sind ja nicht nur Private, die Stiftungen gründen, sondern auch Unternehmen. Sind solche Stiftungen ein «ethisches Feigenblatt» für die unternehmerische Tätigkeit?*

Ich persönlich glaube an den mündigen Bürger. Ich bin überzeugt, dass ein Unternehmen sich nur dann erfolgreich über eine Stiftung profilieren kann, wenn das Management in seiner Unternehmenspolitik über die erfolgreiche Performance hinaus auch den kulturellen, sozialen und den ökologischen Aspekten die notwendige Beachtung schenkt. Internet, Fernsehen und Zeitungen übernehmen hier eine wichtige «Kontrollfunktion». Ganz besonders zu beachten sind dabei jene Stiftungen, die Milliardenvermögen besitzen und die dadurch eine entsprechende Wirkung erzielen können. Unternehmensstiftungen bieten grundsätzlich hervorragende Chancen, um zum einen die Firma als «Good Corporate Citizen» im Markt zu positionieren oder Standortförderung zu betreiben, die im Rahmen der «normalen» Unternehmenspolitik nicht zu bewältigen wären. Zum anderen vermag die mäzenatische Tätigkeit einer Unternehmung ein Gesicht zu geben und damit für alle Stakeholder einen Mehrwert anzubieten.

### Stiftungsvermögen gesichert

*Welche gesellschaftliche Funktion können Förderstiftungen erfüllen?*

Grundsätzlich sollten Stiftungen komplementär zum Staat wirken. Stiftungen können und sollen den Staat nicht substituieren. Einerseits können sie in den Bereichen aktiv sein, wo die staatlichen Mittel zu knapp sind, andererseits können Stiftungen wichtige Impulsgeber sein. Sie können innovative Projekte zur Lösung von Problemen von öffentlichem Interesse umsetzen, indem sie zum Beispiel entsprechende Studien finanzieren. Sie können auch Best Practices zu verschiedenen Themen entwickeln und damit helfen, bestehende Probleme besser zu bewältigen, oder sie können Diskussionen lancieren, wie zum Beispiel zum Klimawandel.

*Wie stehen die Chancen der Schweizer Stiftungen?*

Da in der Schweiz die vorhandenen Stiftungsvermögen in vielen Fällen langfristig gesichert sind, werden Stiftungen zu wichtigen Partnern für viele Institutionen im kulturellen, sportlichen und sozialen Bereich. Erstaunlicherweise wird ihre

Rolle jedoch von Öffentlichkeit und Medien gerade gegenüber anderen Förderern, Sponsoren und Mäzenen kaum öffentlich diskutiert.

Die Forderung nach vermehrter Transparenz im Schweizer Stiftungswesen und der sich daraus ergebende neue Akzent in der Kommunikation werden jedoch zukünftig mit Sicherheit an Bedeutung gewinnen. Einen wichtigen Beitrag zu diesen Diskussionen leistet etwa «Swissfoundations», der Verband der Schweizer Förderstiftungen, der vor wenigen Jahren den ersten europäischen «Good Governance Code» für Förderstiftungen publiziert hat.

*Interview: Markus Hofmann*

\* Elisa Bortoluzzi Dubach ist Kommunikations-, Sponsoring- und Stiftungsberaterin mit eigenem Büro in Zug, Dozentin für Sponsoring und Kulturfinanzierung an verschiedenen Hochschulen und Autorin u. a. von «Stiftungen – der Leitfaden für Gesuchsteller» (Verlag Huber, Frauenfeld 2007) und «Sponsoring – der Leitfaden für die Praxis» (Haupt-Verlag, 4. A., Bern 2007).

### **Philanthropen-Paradies**

*hof.* Anfang dieses Jahres waren 18 641 Stiftungen im eidgenössischen Handelsregister eingetragen, davon sind rund 11 000 gemeinnützig tätig (eine Schweizer Besonderheit sind die rund 7000 Personalfürsorgestiftungen, die Arbeitgeber zur Vorsorge für die Arbeitnehmer einrichten). Allein diese Anzahl «klassischer Stiftungen» ist ein Indiz dafür, welch Paradies die Schweiz für Philanthropen sein muss. Nirgendwo gibt es so viele Stiftungen pro Einwohner wie hier. Sucht man in der elektronischen Version des Stiftungsverzeichnisses, die diejenigen Stiftungen aufführt, die unter Bundesaufsicht stehen (über 2700 an der Zahl), findet man von Afghanistan über Insulin bis Zirkus beinahe zu jedem erdenklichen Stichwort eine gemeinnützige Einrichtung ([www.edi.admin.ch/esv](http://www.edi.admin.ch/esv)).

Das Stiftungskapital wird in der Schweiz auf 30 bis 50 Milliarden Franken geschätzt. Im deut-

lich grösseren Deutschland sind es etwa 80 Milliarden und in den USA 600 Milliarden Franken. Zur Ausschüttung kommen in der Schweiz jährlich rund eine Milliarde Franken. Pro Einwohner entspricht dies über 130 Franken.

Mit ein Grund für dieses «Stiftungsparadies» ist das vergleichsweise liberale Stiftungsrecht. «Zur Errichtung einer Stiftung bedarf es der Widmung eines Vermögens für einen besondern Zweck» heisst es lapidar im Zivilgesetzbuch. Rechtlich umgesetzt wird dies mit einem Eintrag im Handelsregister. Hinzu kommen attraktive Steuerbedingungen. Zwar kann über ein einmal gestiftetes Vermögen nicht mehr frei verfügt werden, doch wenn gewisse Kriterien erfüllt sind, wie etwa die Gemeinnützigkeit, dann wird es nicht besteuert. Dass dann doch einige Hürden zu nehmen sind, um eine Stiftung am Leben zu erhalten, verdeutlicht das nebenstehende Gespräch mit Elisa Bortoluzzi Dubach.

Ausser einigen grossen Stiftungen, wie etwa der Christoph-Merian- oder der Landes-&-Gyr-Stiftung, sind die meisten gemeinnützigen Einrichtungen in der Schweiz kaum öffentlich bekannt. Stifter betreiben wenig Öffentlichkeitsarbeit. Der Dachverband der gemeinnützigen Stiftungen der Schweiz, Profonds, versucht, der Stiftungsszene ein Gesicht zu geben und deren Anliegen öffentlich einzubringen ([www.profonds.org](http://www.profonds.org)).

Auch wissenschaftlich will man nun in Zukunft der Stiftung – nicht nur aus rechtlicher oder betriebswirtschaftlicher Sicht – in der Schweiz näher auf den Grund gehen. Die Universitäten Freiburg und Basel (diese in Zusammenarbeit mit der Uni Zürich) bewerben sich um das vom Verein für Vergabestiftungen, Swissfoundations, ausgeschriebene interdisziplinäre Kompetenzzentrum für Stiftungswesen und Philanthropie. Voraussichtlich im Frühling nächsten Jahres soll entschieden werden, wo das Kompetenzzentrum angesiedelt werden soll.