

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur

Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte

Band: 85 (2005)

Heft: 2

Artikel: Zeitgemäßes Stiftungsmanagement

Autor: Nef, Robert / Egger, Philipp

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-167307>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Stiftungen stehen vor der Herausforderung, ihre Aufgaben professionell und ihrem Zweck entsprechend zu erfüllen und die Öffentlichkeit über Ziele und Aktivitäten zu informieren. Der Leitspruch für die Zukunft lautet: Mehr Transparenz und Effizienz. Mit Philipp Egger sprach Robert Nef.

(6) Zeitgemäßes Stiftungsmanagement

Robert Nef

Sie haben im letzten Jahr als ersten Band einer Schriftenreihe zur «Foundation Governance» eine Publikation mit dem optimistischen Titel «Stiftungsparadies Schweiz» und dem realistischen Untertitel «Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischem Handeln» herausgegeben.¹ Was ist denn an unserem Stiftungswesen so paradiesisch? Die Schweiz bietet im Vergleich zu anderen Ländern liberale Rahmenbedingungen für Förderstiftungen. In der Betrachtung des internationalen Standortwettbewerbs ist diese optimistische Sicht durchaus angebracht. Dann gibt es aber eine realistische Sicht, die den Stiftungen nüchtern den notwendigen Weg zu einem zeitgemässen Management aufzeigen will. Die Publikation ist ja parallel zur Revision des schweizerischen Stiftungsrechts entstanden, und da haben sich die beiden Fronten schön gezeigt, zwischen die die Stiftung in der politischen Diskussion stets gerät. Die einen betrachten Stiftungen als ein öffentliches Ärgernis, weil sie der Auffassung sind, ein Stifter widme sein Geld einem privat motivierten Zweck und entziehe es mit der Steuerbefreiung der Öffentlichkeit. Die anderen sind lediglich am Finanzinstrument Stiftung interessiert, die Gemeinnützigkeit dient ihnen als Feigenblatt. Beide Betrachtungsweisen sind fiskalisch motiviert und zielen am gemeinnützigen Wesen der Stiftung vorbei. Um die Liberalität des Stiftungsstandortes Schweiz unter Beibehaltung der Gemeinnützigkeit zu erhalten, ist

1 Philipp Egger (Hrsg.), «Stiftungsparadies Schweiz. Zahlen, Fakten und Visionen». Schriftenreihe Foundation Governance Bd 1. Basel: Helbing & Lichtenhahn, 2004.

2 Die Arbeitsgruppe wurde von Karl Hofstetter (Schindler Holding; Universität Zürich) geleitet.

einiges zu tun, und dies soll von den Stiftungen selbst ausgehen. Förderstiftungen kommen in den Genuss von Steuererleichterungen, und sie müssen den Nachweis erbringen, dass sie tatsächlich einen wertvollen Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Das Schweizerische Stiftungswesen steht somit an der Schwelle einer neuen Entwicklung, die eine Bewährungsphase sein wird. Auch hier ist Optimismus berechtigt.

In der erwähnten Publikation ist nachzulesen, dass der 2001 gegründete Verein SwissFoundations einen Beitrag leisten will «zur Professionalisierung gemeinnütziger Fördertätigkeit» und alle Persönlichkeiten zusammenbringen will, «die einer robusten und zukunftsfähigen Entwicklung des Stiftungswesens in der Schweiz ihre ideelle Unterstützung geben». In der ganzen Publikation kommt zum Ausdruck, dass die Vereinsgründer die grundsätzliche Kritik an den Schwachstellen des Stiftungswesens sehr ernst nehmen und dazu eine eigentliche Gegenstrategie entwickeln wollen. Glauben Sie auch, dass es dazu besonderer Anstrengungen bedarf?

Stiftungen sind aus verschiedenen Gründen quasi-öffentliche Institutionen: sie operieren zwar mit privaten Geldern, aber in einem öffentlichen Umfeld. Aufgrund der bei der Gründung und im Betrieb gewährten Steuererleichterungen erwächst ihnen zusätzlich eine Verpflichtung zur wirkungsorientierten Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Wir stehen heute mitten im Wandel zwischen der traditionellen, auf Diskretion und Verschwiegenheit aufbauenden Stiftungstätigkeit nach dem Motto «im verborgenen Gutes tun» und einem modernen Stiftungsmanagement, das sich eher an angelsächsischen Mustern orientiert. Stiftungstätigkeit wird dort mit aktiver Öffentlichkeitsarbeit verbunden, und man will nicht nur Gutes tun, sondern auch darüber reden. Mehr Transparenz und Publizität ist auch im öffentlichen Interesse erwünscht. Wenn Stiftungen steuerlich privilegiert sind, haben sie auch eine Verpflichtung, darüber Rechenschaft abzulegen, was sie mit ihren Mitteln erreichen wollen und was sie erreichen. Heute genügt es nicht mehr, Gutes zu tun. Es gilt die Herausforderung, Gutes gut zu tun – und das bedeutet professionell.

War das nicht schon immer so?
Die Tradition des Stiftungswesens reicht weit zurück, und es sind verschiedene Entwicklungsphasen zu unterscheiden, die auf unterschied-

lichen Motivationen und Zwecksetzungen beruhen. Das, was ich die «Säkularisierung der Caritas» nenne oder auch den «Weg vom Ablass über die patronale Wohltätigkeit zum sozialen Unternehmertum» ist ein tiefgreifender Wandel, der das Stiftungswesen selbst direkt betrifft und dem es in seiner Ausgestaltung Rechnung zu tragen hat. Heute geht es wirklich um die aktive unternehmerische Mitgestaltung der Zivilgesellschaft in einem sozialen und wirtschaftlichen Umfeld, das sich rasch wandelt und in dem auch neue Aufgaben anfallen, auf die eine staatliche Sozial-, Bildungs- und Kulturpolitik nicht immer flexibel genug reagieren kann. Zudem gibt es immer mehr nicht-mehrheitsfähige Anliegen, die aber wichtig sind. Die linke Kritik am Stiftungswesen geht von einem Stiftungsbild aus, das noch ganz im *Ancien Régime* wurzelt und mit dem modernen Stiftungswesen kaum mehr vergleichbar ist.

Haben denn die Stiftungen selbst diesen Wandel wahrgenommen und organisatorisch wirklich darauf reagiert?

Diskretion ist ein Überbleibsel aus der Zeit des klassischen Mäzenatentums und der sozialen Philanthropie.

Es gibt hier tatsächlich einen grossen Informations- und Handlungsbedarf – auch intern unter den Stiftungen. Bei der Gründung des Vereins SwissFoundations (eines freiwilligen Zusammenschlusses von Vergabestiftungen) ging es darum, eine Plattform für den Erfahrungsaustausch und für vielfältige Lernprozesse zu schaffen. Der 2001 gegründete Verein möchte mit einem Konzept freiwilliger Selbstregulation, die der Mannigfaltigkeit der Stiftungslandschaft Rechnung trägt, einer drohenden staatlichen Normierung vorbeugen.

Man wirft den Stiftungen nicht nur Ineffizienz vor, sondern auch Misswirtschaft und Missbräuche, d.h. Fehlinvestitionen und Fehlallokationen von Stiftungsmitteln. Werden hier Einzelfälle hochgespielt oder stecken dahinter wirkliche strukturelle Mängel?

Es gibt in der Managementmechanik der Stiftung einige heikle Punkte, die damit zusammenhängen, dass es dort im Unterschied zur wirtschaftlichen Publikumsgesellschaft keine Eigentümer bzw. Anteilseigner gibt, die im ei-

genen Interesse über den Mitteleinsatz wachen. Im Unterschied zum Staat fällt auch die demokratische Kontrolle weg. Das Beziehungsnetz zwischen Begünstigern und Begünstigten und Beratern ist in den Stiftungsräten nicht immer klar geregelt, und die amtliche Stiftungsaufsicht verfügt weder über das Personal noch über die Informationen, um immer rechtzeitig eingreifen zu können. Allein im Kanton Basel-Stadt sind Stiftungen mit über 10 Milliarden Franken domiziliert; daran lässt sich abschätzen, wie anspruchsvoll eine professionelle Verwaltung ist und welchen Stellenwert ein zeitgemässes Stiftungsmanagement erlangt hat.

Gehört dazu auch die Kontrolle über die Administrationskosten? Weiss man, welcher Anteil eines Stiftungfrankens letztlich zu den Begünstigten gelangen und wie viel in der Verwaltung versickert?

Es gibt erst wenige Vergleichszahlen. Staatliche Förderorganisationen wenden teilweise über 30 Prozent der Mittel für die Verwaltung auf, die Gebert Rüf-Stiftung schafft es mit weniger als 10 Prozent. Ich wehre mich allerdings gegen die Vermutung «je billiger desto besser». Die unternehmerische Grundfrage «Wie können wir mit möglichst wenig Kosten möglichst viel bewirken?» muss auch für Stiftungen wegleitend sein. Die Bereitschaft zur unentgeltlichen Freiwilligenarbeit nimmt ab, und wir sollten ihr vielleicht auch nicht allzusehr nachtrauern. Ein professionelles Management und die fachmännische Beratung vom Anlagebereich bis zur Triage der Beitragsgesuche darf auch etwas kosten. Wichtig ist auch eine Trennung der Vermögensverwaltung von der eigentlichen Zweckerfüllung; es braucht hier unterschiedliche fachliche Kompetenzen. Mehr Professionalität und Effizienz verbessern den Wirkungsgrad bei der Erfüllung des Stiftungszwecks, sind daher im Sinn des Stifterwillens und nützen letztlich auch den Begünstigten. Ich meine, dass wir hier erst am Anfang eines Entwicklungs- und Lernprozesses stehen und dass durch eine sinnvolle Zusammenarbeit und Vernetzung noch erhebliche Verbesserungen möglich sind.

Eine häufig geäusserte Kritik am privaten Stiftungswesen bezieht sich auf die Stiftungszwecke. Nicht jeder Stifter findet die richtige Formulierung, die nachhaltig sicherstellt, dass tatsächlich gemeinnützige Zwecke gezielt, aber doch auf einer genügend breiten Basis verfolgt werden können.

Das führt dann für Stiftungsräte und Aufsichtsbehörden zu einer Gratwanderung zwischen der Treue zum Stifterwillen und dem vernünftigen Einsatz der Mittel. Wie erleben Sie dieses Spannungsfeld?

Tatsächlich ist hier ein zentrales Problem zu vermuten. Durch eine gute Beratung potentieller Stifter, durch ein liberales Stiftungsrecht und eine vernünftige Praxis der Aufsichtsbehörden beim Begehr nach Zweckänderung, die in der Schweiz im Gegensatz zu vielen anderen Ländern möglich ist, lässt sich aber die Spannung verringern. Ich glaube nicht, dass hier ein entscheidender Engpass liegt. Vielmehr gewährt unser Recht hier einen tatsächlichen Standortvorteil.

Darf man denn den historischen Stifterwillen einfach neuen Verhältnissen anpassen?

Die Stiftungsorgane müssen sich in den Dienst des Stifterwillens stellen und dürfen nicht ihren Vorlieben und Neigungen Vorrang geben. Sie dürfen aber Überlegungen anstellen, was der Stifter unter aktuellen Umständen verfügen würde, und entsprechende Anpassungen innerhalb einer gewissen Bandbreite sind möglich und erwünscht. Ich meine, dass sich die heiklen Interpretations- und Anpassungsfragen am besten lösen lassen, wenn das Prinzip der Transparenz ins Zentrum gestellt wird. Das moderne Stiftungswesen muss den Schritt von der Verschwiegenheit zur Öffentlichkeit vollziehen.

Transparenz ist nicht bei allen Stiftungen beliebt, weil die Stiftungsräte befürchten, sie würden mit Gesuchen überhäuft, wenn ihr Zweck und ihre Adresse beispielsweise im Internet publiziert würde. Darunter, so wird argumentiert, könnte nicht nur die oft gewünschte Diskretion leiden, sondern auch die Effizienz solcher Gremien.

Ich habe die gegenteilige Erfahrung gemacht. Nachdem die Gebert Rüf-Stiftung ihren Zweck und ihre Vergabungskriterien auf ihrer Webseite publik gemacht hat, ist die Zahl der Gesuche zurückgegangen, und die Triage wurde erleichtert. Die Selektion gehört zur Kernaufgabe jeder Stiftung, sie übt eine grosse Hebelwirkung aus. Zuviel Diskretion verunmöglicht die Selektion. Transparenz dient also nicht nur dem Kreis der potentiell Begünstigten, sie ist auch die Basis eines rationellen und intern wie extern einsehbaren Mitteleinsatzes. Diskretion ist ein Überbleibsel aus der Zeit des klassischen Mäzenatentums und der sozialen Philanthropie.

Ist bei einer Auswahl nicht immer auch etwas Willkür dabei?

Das lässt sich nie völlig ausschliessen. Ist jedoch die Zahl von Stiftungen mit ähnlicher Zielsetzung grösser, steigt die Chance der Berücksichtigung berechtigter Anliegen. Bei der Selektion der Begünstigten zeigt sich der eminente Vorteil privater Institutionen. Sie dürfen unternehmerisch entscheiden und Risiken eingehen – auch das Risiko der Fehlinvestition. Im Gegensatz zur staatlichen Verwaltung müssen sie sich nicht auf generell-abstrakte Verteilungsregeln stützen, die überdies noch demokratisch legitimiert sein müssen. Sie können daher flexibler und rascher auf Bedürfnisse reagieren.

Was planen Sie im Rahmen Ihrer Schriftenreihe bei SwissFoundations, nach dem ersten Band über das «Stiftungsparadies Schweiz», als nächste Publikation?

Auf den Herbst dieses Jahres soll der «Swiss Code of Best Practice for Foundation Governance» erscheinen.² Dieses schlanke Bändchen wird Empfehlungen zur Gründung, Struktur, Organisation und Führung von schweizerischen Förderstiftungen abgeben. Allerdings verbindet SwissFoundations mit dem Code weder eine Regulierungskompetenz noch einen Durchsetzungsmechanismus. Vielmehr wird – zum ersten Mal in Mitteleuropa – den Stiftungen ein einfaches Instrument zur Entwicklung ihrer Organisation an die Hand gegeben.

PHILIPP EGGER,
geboren 1958, promovierte an der Universität Basel. 1998 übernahm er die Geschäftsführung der Gebert Rüf-Stiftung. Er ist Mitinitiant und Vorstandsmitglied von Swiss Foundations und Herausgeber der Schriftenreihe «Foundation Governance».